جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن

إعداد الطالبة
ناهدة طـه غضية

إشراف
الأستاذ الدكتور احمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير فـي
الإدارة التربوية قسم الأصول والادارة التربوية

جامعة مؤتة، 2008م

الإهداء

إلى روح والدتي وروح والدي الطاهرتين

إلى شقيقتي وشقيقي - وفقهما ا -

وإلى كل من ساهم في هذا الجهد

إليهم جميعاً أهدي نتاج هذا الجهد

مع خالص التقدير والاحترام

ناهدة طـه غضية

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد بطاح الذي أشرف علـى هـذه الرسالة منذ أن كانت فكرة. وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من آراء قيمـةٍ وإرشاداتٍ سديدةٍ، ما كنت أحصل عليها وحدي ، وبنور علمه كـشف الغمـوض الذي واجهته أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، أشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعـضاء هيئـة تحكـيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، وهم(الاستاذ الدكتورأحمد بطاح رئيساً، الدكتور ملوح الخريشه، والـدكتور محمد الحراحشة،والدكتورة منيرة الشرمان)المحترمين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

ناهدة طـه غضية

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن

ناهدة طـه غضية

جامعة مؤتة، 2008

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لـدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، ولتحقيـق أهـداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة مـن(311) مديراً ومديرةً تم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقية، واستخدمت الأساليب الإحـصائية الوصفية : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين المتعدد). وتوصلت الدراسة إلى نتـائج مـن أهمها:

1. أن تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنـوب الأردن لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ وبمتوسطٍ حـسابي(3.37). وأن تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي، جاءت أيضاً بدرجةٍ متوسـطةٍ وبمتوسـطٍ حسابي(3.19).
2. وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمستوى ضغوط العمل تبعاً (للمؤهل العلمي). وكانت الفروق لصالح من يحملون درجة بكالوريوس فأعلى.
3. وجود علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمـستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين ، وأن ضغوط العمل ُتفسر ما مقداره(69.3%) من التباين في الولاء التنظيمي لديهم

وتوصي الدراسة بضرورة أن تنهض المؤسسات التربوية للارتقاء بترسيخ مفهوم الولاء التنظيمي عند أعضائها بصورة أفضل مما هي عليها الآن، و تخفيف مـسببات الضغوط ، والسعي نحو انفتاح المناخ في العلاقات التنظيمية،وزيادة الحوافز وبعثـات الدراسات العليا المقدمة لمدراء المدارس ، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.

Abstract

The Effect of job Stress on Organizational Commitment of the Governmental School Principals in the Southern Region of Jordan

Nahida.T. Gdieh
Mu`tah University, 2008

This study aimed to identify the effect of job stress on organizational commitment for governmental school principals in the southern region of Jordan. For acheiving the objectives of the study ،a questionnaire was developed for the purpose of collecting data and distributing it on asample consited of (311) mole and femal school principals chosen randomely in aclassical way.The Statistical methods used in the study are: The means، standard Deviation and analytical statistical methods. such as Pearson correlation coefficient, Manova. The findings of the study revealed the Following:

1. The perceptionist of the male and female governmental school principals in the southern region of Jordan toward job stress and organizaional commitment were medium (3.37) and (3.19) respectively.
2. There were statistically significant differences in job stress attributed to education level. The differences were in favour for those who hold bachelor's degree and above.
3. There were statistically significant differences for the level of job stress attributed to education leve.The differences were in favour for those who hold bachelor's degree and above.
4. There is astatistically significant differences realationship at the level of ($\alpha \geq 0.05$) of job stress on organizational commitment, and the job stress explained (69.3%) of variance in the organizational commitment of the governmental school principals in the southern region of Jordan

The study recommends that the education organizations should promote and instil the concept of organizational commitment among its members in abetter way. Also the study recommends easing the pressure causes ,opening the climate of organizational relationships and increasing the motives and scholarships for higher education for school principlas inorder.to strengthen and foster the organizational commitment for them.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 مقدمة

يعد موضوع ضغوط العمل من الموضوعات الحديثة في أدبيـات الفكـر الإداري الحديث،ويظهر بشكل جلي جدير بالدراسة بعد حدوث التطورات الراهنة في نواحي الحياة العملية والعلمية وازدياد وتعقد حجم ونوع المنظمات بشكل كبير مما حدا بهذه المنظمات إلى تكريس جهودها وتطوير نـشاطاتها الإنتاجيـة فـي مجالات العمل بصورة أكثر تنظيماً مما كانت عليه قبل الثورة التقنية الحديثة.

إن الأفراد العاملين في أي من هذه المنظمات يتعرضون لكثير من ضغوط العمل والتي من شأنها أن تؤثر على العمل الذي يقومون به، كما أن بيئة العمـل أصبحت أكثر تعقيدا من أي وقت مضى،و تزداد حاجات العاملين وطموحاتهم يوما بعد يوم،حيث غدت بعض المنظمات غير قادرة على إشباع هذه الحاجات وتلبيـة كافة رغبات العاملين،كما لا يستطيع بعض الأفراد التغلب على الضغوط والتكيف معها، مما يؤدي في النهاية إلى شعورهم بالضغط والإجهاد، والذي يقـود بـدوره إلى تدنٍ في مستوى أدائهم ورضاهم وروحهم المعنوية والتوتر، الذي يؤثر علـى أداء العاملين ويقلل من ولائهم التنظيمي للمنظمـة التـي يعملـون بهـا بـشكل سلبي(الكاساني، 2000).

ولكنها في بعض المواقف تكون سببا لتحقيق الإثـارة المطلوبـة للدافعيـة للوصول إلى الأداء المتميز باعتبار أن هذه الضغوط هي مصدر الطاقة أو محفزة للعمل،ويتوقف جانب الضغط الذي يسيطر على الفرد وعلى الكيفية التي يتعامـل بها بالموقف والأحداث المسببة للضغط وعلى إدراكه لها،ومن ثـم اعتبـار ذلـك الضغط الذي يشعر به سلبياً أو محفزاً للعمل(راشد، 1992).

ومما لا شك فيه أن المدير يعتبر من أهم العناصر الفاعلـة فـي العمليـة التعليمية ، إذ يقع عليه العبء الأكبر في تربية النشء، وتهيئتهم للحيـاة الكريمـة وقوة تأثيرهم في نقل وتطوير الأهداف التربوية. وعندما يتعرض المدير للـضغط

فإن ذلك يؤثر في مستوى التفاعل مع المعلمين في المدرسة، وإقامة علاقة طيبـة معهم.

إن تلك الروح الفاعلة تجاه المعلمين والطلاب، تؤدى إلى مناخ إيجابي سوف تختفي لدى المدير ويكـون رد فعله سـلبياً للأحـداث،وربما عـدوانياً(كيريكـاو 2004).

إن الضغوط الإيجابية حالة يتسم فيها الحدث أو الموقـف الـضاغط بتـوتر وقلق،وينجح فيه الفرد في التكيف الايجابي مع الحدث بتحويله إلى حافز يـستنفذ جهد وطاقة الفرد الإبداعية إلى حالة من الفرح والحماس، وتمـنح دافعـاً للعمـل وتساعد على التفكير، وتحافظ على التركيز في العمل، وزيادة القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، وتمنح الإحساس بالمتعة والشعور بالإنجـاز، كمـا أن الضغوط السلبية تولد مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية يبرز أهمها فـي فقدان الفرد الرغبة في العمل واختفاء دوافع الابتكار والتطوير، وقد يصاب أيضا بحاله من العزوف عن المبادرة والاستسلام لنمط العمل وآلياته،كما قد يتنامى لديه إحساس بالإحباط والعدوانية وهذا يقود إلى عدم التوافق والاكتئاب والقلق والخنوع الوظيفي والاتكال على الآخرين،أو الشعور بالاغتراب عن العمل(هيجان، 1998).

لهذا فإن ضغوط العمل بدأت تحظى باهتمام متزايد في الوقت الحاضر بعد أن كانت تعاني من التجاهل وندرة الدراسات والبحوث لفتـرة طويلـة سـابقاً،ويعزو البعض هذا التجاهل إلى تركيز المنظمات على الأداء والإنتاجيـة دون الاهتمـام بصحة الموظفين؛لأن إنتاجية الفرد كانت تقاس بمؤثرات مادية بحتة،بينما أهملـت العوامـــل النفـــسية والاجتماعيـــة والوظيفيـــة وأثارهـــا فـــي صـــحة الموظفين(العوامله،1994).

ويمكن القول: إن على كل مؤسسة سواء كانت تعليمية أو غيـر تعليميـة أن تبحث وبشكل دائم ومستمر عن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون فيها مـا يمكنها من سهولة التخطيط والتطوير في سياساتها لزيادة تقدمها ،فإذا اسـتطاعت المؤسسة التخفيف من الضغوط الوظيفية فأنها بذلك ستضمن ولاء الموظفين،وليس أدل على ذلك كله من المنظمات اليابانية - التي لا يخفى على أحـد منـا مـدى

تميزها في الأداء.ويرجع ذلك التميز إلى الولاء التنظيمي الـذي يوليـه العامـل الياباني لمنظمته(الخازندار، 1994).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء على "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومـديرات المـدارس الحكوميـة فـي محافظـات جنوب الأردن".

حيث تسعى الباحثة إلى معرفة مستوى الضغوط التي تواجه هـذه القيـادات التربوية أثناء وظيفتهم وتأثير تلك الضغوط على مستوى ولائهم التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد أداء القيادات التربوية في مديريات التربية والتعلـيم مـن الأمـور ذات الأهمية البالغة في العملية التربوية. فالناظر إلى خطط التطوير التربوي يجدها لا تخلو من الإشارة إلى أداء العاملين في جهاز وزارة التربية والتعليم،مع التركيـز المباشر على أداء القيادات فيها وتحسين نوعيتها وكيفية رفع نسبة ولائها التنظيمي لماله من دور أساس وفاعل في تحسين وتطوير العملية التربوية(الكاساني،2000).

ويشير (عسكر،2005) إلى أن الآثار السلبية لضغوط العمل،تؤدي إلى عـدم الرضا عن العمل،والاتجاهات السلبية نحوه والآخرين،إضافة إلى انخفاض إنتاجية الأداء في ؛لأن استمرار الضغط على الفرد يؤدي إلى تمادٍ في تـصرفاته غيـر المنتجة،ويصاحب ذلك اتجاهات،وأنماطاً سلوكية سلبية.

ومن ضمن المواضيع التي تثار اليوم بشكل كبير لرفع وتحسين سوية أداء الإداريين في وزارة التربيـة والتعلـيم موضـوع ضـغوط العمـل وتأثيراتـه المختلفة،حيث تعد مهنة التعليم مهنةً شاقةً ومتعبةً جـسدياً ونفـسياً.إضـافة إلـى المجهود العقلي الذي يبذله المدير،حيث تؤثر تـصرفات أوليـاء الأمور،وسـلوك المعلمين والطلاب،إلى فقدان المدير حيويته، ونشاطه مما يؤدي إلى عجـزه عـن

القيام بعمله على الوجه المطلوب، ويؤثر سلباً عليه وعلى ولائه التنظيمي وإنتاجيته، وعلى العملية التعليمية برمتها (داوود،1998).

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل التي تواجه مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، والتي جاءت من خلال معايشة الباحثة للمديرين والمديرات والإحساس بمدى الضغوط التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بوظيفتهم الرسمية،وشعورها بأهمية موضوعي ضغوط العمل والولاء التنظيمي في مجال الإدارة التربوية وتأثيراتها الكبيرة على الرضا الوظيفي والأداء والتحفيز ودوران العمل وترك الخدمة، حيث تهتم هذه الدراسة بتأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن ؟

السؤال الثاني : ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده(الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن ؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغير(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغير(النوع الاجتماعي،والحالة الاجتماعية،والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالـة($\alpha \leq$ 0.05) بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

1. 3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تبحث في إظهار تأثيرات ضـغوط العمـل وخاصة على الولاء التنظيمي الذي يؤثر بدوره على تقدم المنظمة وتطورها، نظراً لتفاعل الفرد مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية،حيث تحاول هذه الدراسة التأكيد على أهمية العمل في تخفيف الضغوط على الموظفين وتحسين بيئة العمل وظروفه في المؤسسات التعليمية التي يعملون بها، وترى الباحثة أن التقليل من الضغوط في العمل وتحسين ظروف العمل يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين لمؤسستهم .ويظهر جلياً على رضاهم عن العمل وارتفاع الروح المعنوية لديهم والـذي يتـرجم فـي النهاية إلى زيادة في الأداء.

إن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال:

1. تقديم مساهمة للمكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية،حيث تعتبـر هـذه الدراسة إحدى الدراسات القليلة التي تربط بين ضـغوط العمـل والـولاء التنظيمي في الأردن.
2. تحاول هذه الدراسة تعريف المسئولين التربويين بمسببات ضغوط العمـل لدى مديري ومديرات المدارس، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسـبة للتخفيف من هذه الضغوطات، الذي يؤدي في نهاية المطاف إلـى زيـادة الرضا الوظيفي والأداء من قبل هؤلاء المديرين والمديرات فيؤثر تـأثيراً مباشراً على المعلمين والطلبة الذين هم أهم مخرجات العملية التعليمية.
3. إن ضغوط العمل تؤثر تأثيراً مباشراً على صحة العاملين، فقد تسبب لهـم ضغط الدم،والأزمات القلبية والإصابة بالقرحة على اختلاف أنواعها.

4. توجّه أنظار المديرين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم إلى أهمية الاهتمام بمسببات ضغوط العمـل، وتطـوير اسـتراتيجياتٍ للتخفيـف أو التخلص من تلك الـضغوط،ما يـؤدي إلـى تحـسين اتجاهـاتهم نحـو عملهم،والارتقاء بمستوى الأداء وزيادة الولاء التنظيمي لديهم.

1. 4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس ،وهو تحليل أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظـات جنوب الأردن .وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم خلفيةٍ نظريةٍ تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، بقصد تنسيق المفاهيم مع الإطار الميداني .
2- التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها مديرو ومـديرات المدارس الحكومية في محافظـات جنـوب الأردن مـن وجهـة نظـر المبحوثين.
3- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين.
4- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) بأبعاده المختلفة وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وأبعاده المختلفة.
5- إمكانية التوصل إلى نتائج وتقديم توصياتٍ ومقترحاتٍ تهدف إلى التخفيف من حدة الضغوط التي تواجه مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

1. 5 حدود الدراسة

تشمل هذه الدراسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنـوب الأردن(الكرك،و الطفيلة، ومعان ، والعقبة) وفق ما ورد في الجداول المتوفرة في

أقسام التخطيط التابعة لمديريات التربية والتعليم لمحافظات جنوب الأردن للفصل الثاني من العام الدراسي(2007/ 2008).

1. 6 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية:

1. ضغوط العمل : تأثير داخلي يخلق حالةً من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته (الخزامي،1999).

وتعرف الضغوط اصطلاحا**:** بأنها الأعباء أو المواقف أو الحالات التي يتعرض لها مديرو ومديرات المدارس في المدارس الحكومية سواءً بدرجةٍ بسيطةٍ أو كبيرةٍ الناتجة عن ظروف العمل، حيث تولد للمدير بعض الاضطرابات والتوتر والقلق والإعياء والإحباط إضافةً إلى الدوران والغياب وفقدان الدافع للعمل.

وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس المجالات التالية: (البيئة المادية للعمل، وطبيعة الوظيفة والحوافز، وعلاقات العمل).

2- **الولاء التنظيمي**:

هو الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها. (الحوامدة، 2004).

ويعرف إجرائيا: بأنه الإحساس بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها المدير حيث يكون على أتم الاستعداد لبذل أعلى درجةٍ من الجهد لمصلحة التنظيم، وسيتم قياسه في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على استبانة الولاء التنظيمي والتي تغطي المجالات التالية :(الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعياري).

2- **الولاء المستمر**: يعكس حاجة مدير المدرسة إلى البقاء مدرسته. ووعيه بالتكاليف المرتبطة بترك المدرسة.

3- **الولاء المعياري**:ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي للمدير وبأنه مدين للمدرسة التي يعمل بها.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

لقد أخذت المدخلات الحديثة في إدارة المنظمات تحرص على الربط المنطقـي بين الواقع التنظيمي للمنظمة والمعطيات النفسية والاجتماعية لأعضاء المنظمة، حيث أصبح الولاء التنظيمي خياراً نفسياً واجتماعياً،وجميع الخيارات في حال تفاعلها يمكن أن تؤدي إلى تثبيت خصوصية المنظمة وتحديد معايير فاعليتها في النـشاط والأداء والاستمرارية.ومما لا شك فيه أن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الفرد والمنظمة، ولهذه الضغوط الأثر المباشر على الولاء التنظيمي لأفراد المنظمة، وأكثرها تأثيراً علـى كفـاءة المنظمـة وفعاليتهـا فـي سـعيها لتحقيـق أهدافها(المير، 1995).

مفهوم ضغوط العمل:

تتعدد مفاهيم ضغوط العمل وتختلف وجهات النظر حولها من باحثٍ إلى آخـر بحكم اختلاف التخصصات وتنوع الأداء؛ لأن هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامـات المشتركة بين علماء النفس، والأطباء، والمهندسين، كما ويـصعب وضـع تعريـفٍ محددٍ لمفهوم الضغوط وأن هناك ثلاث وجهات نظرٍ لابد من التطرق لها:

الأولى: تناقش الضغوط باعتبارها أحد المثيرات التي تتواجد في محيط البيئة وتـؤثر على الإنسان،لذلك تعتبر القوة التي تحدث آثارها على الإنسان وتسبب لـه عنـاءً أو متاعب أو إجهادٍ، ومن هنا تصبح الضغوط مرادفةً للمثير.

الثانية: ترى أن الضغوط تنشأ من استجابة الإنسان لمسببات الـضغط،وهذه النظـرة تركز على النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والمتمثلة في الاستجابة التي يتخذها الفرد نحو مسببات الضغوط، من هنا يصبح لفظ الضغوط مرادفاً للإجهاد الذي يشير إلى إحداث تغيرٍ في جسم الإنسان أو نفسيته أو سلوكه عن الأداء الأفضل والإنتـاج المطلوب، والناشئة عن حدثٍ أو مجموعة أحداثٍ ضاغطةٍ ويظهر هذا الإجهاد علـى

الإنسان بصورة اضطرا باتٍ سلوكيةٍ أو نفسيةٍ أو جسميةٍ كالتأخر عن العمل، والأرق والإحباط والأمراض القلبية وضغط الدم.

الثالثة: تناولت وجهة النظر هذه الضغوط باعتبارها عامل التفاعل الذي يحدث بـين مسببات الضغوط والاستجابات نحوها،وتعتبر هذه النظرة أن هناك ثلاثـة عناصـر تكون ضغوط العمل وهي مسببات الضغوط والاستجابات والتفاعـل بـين المـسبب والاستجابة، حيث تعتبر مسببات الضغوط هي القوة التي تبدأ بها حالة الضغط لـدى الإنسان،بينما تمثل الاستجابة،ردود الفعل الجسمية والنفسية ولكي تحـدث الـضغوط لابد من التفاعل بين المسببات والاستجابة لها.ولقد تم استخدام كلمة stress في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة. وفي القرنين الثامن عـشر والتاسـع عـشر استخدمت بمعنى الضغط أو التوتر وهي مشتقة من اللغة اللاتينية (فائق، 1996).

وعرف (حنفي وآخرون، 2002) ضغوط العمل بأنها: حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليهـا خلـل فـي الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد .

في حين يعرفه (معروف، 2001) بأنه: العوامل والظروف الخارجية التـي ينتج عنها شعور بعدم الراحة والاستقرار ممـا يـؤدي لاضـطراب الفرد،وهـذا الشعور ناتج عن عدم قدرة الفرد على التغلّب أو التكيف مع كثرة متطلبات العمل.

ويرى (هانسون، 2000) أن ضغط العمل:مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغيـر الذي يظل ثابتاً في موقع العمل.

وقد عرف سيلي(Seley) -الوارد في(يوسف، 1999) ضغط العمـل بأنـه: الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً كي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعيـة التـي تحدث حالة من السرور أو الألم (يوسف، 1999).

ويعرفه (الشافعي، 1998)على أنه حالة من الإجهاد العقلي أو الجسمي تحـدث تقريباً نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً أو إزعاجاً،أو تحدث نتيجـةً لعوامـل عـدم الرضا أو نتيجة الخصائص العامة التي تسود بيئة العمل.

ويشير بارون(Baron) المشار له في دراسة(صادق، 1993) إلى أن ضغوط

العمل "تستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين تشير فيهما الأولى إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر -المصادر الخارجيـة للضغوط-أما الحالة الثانية فإنها تشير إلى ردود الفعل الداخلية التي تحدث بـسبب هذه المظاهر".

ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها أغفلت:

1- متغيراتٍ وعوامل تنظيميةٍ عديدةٍ بخلاف حجم العمل،أو متطلباته قد تـؤدي إلى الضغط. ونقصد بذلك العلاقات بين الأفراد في المنظمة،فبيئة المنظمـة مكان للتفاعل المستمر غالباً ما يسفر عنه رضاً أو إحباط وفقاً لنوع العلاقات وأنماط الأشخاص -أطراف تلك العلاقات- والمناخ التنظيمي بصفةٍ عامـةٍ التي يكون مواتياً وصحياً وايجابياً لدرجةٍ قد لا يشعر معها الإنسان بالضغوط مع زيادة عبء العمل أو متطلباته، في حين قد يكون عبء العمـل كبيـراً ويعاني الإنسان من ضغوطٍ كبيرةٍ بسبب التفاعلات والعلاقات بين الأشخاص في المنظمة مثل الـرئيس الـسيئ، أو المـرؤوس غيـر الكـفء،أو ذوى الشخصيات غير المتعاونة،أو الزملاء المتنافسين.

2- ومثلما أن عبء العمل أو متطلباته الزائدة قد يؤديان للضغوط،فان قلة الـدور كثيرا ما تكون سبباً أيضاً للضغوط والإحساس بعدم القيمة مما قد يؤدي إلى مشكلاتٍ جسميةٍ ونفسيةٍ مدمرةٍ مثل تلك المرتبطة بالضغوط، وممـا سـبق يمكن القول بأن ضغوط العمل هي عبارة عن مثيرات فـي محـيط العمـل يتعرض لها الفرد ويتفاعل معها وتؤثر فيه ويستجيب لها سـلوكياً وجـسمياً ونفسياً، أو هي المطالب الواقعة عليه والتي من الممكن أن تكون فوق قدراته وإمكاناته، وتفوق الإمكانات المتاحة في مكان العمل وهذا التأثير قد يكـون سلبياً أو ايجابياً.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول:إن ضغوط العمـل تنـشأ فـي الأحوال الآتية:

1. متطلبات العمل أكبر من الإمكانات المتاحة وحاجات الفرد.
2. شعور الفرد بالقلق نتيجة عدم قدرته على التعامل مع هذه الضغوط.

3. عبء العمل والزمن المخصص له يزيد عن عدد العاملين في منظمة العمل.
4. العمل المفروض أو المطلوب من الفرد يفوق خبرته ومهاراته وإمكاناته الوظيفية.
5. الضغوط تزيد عن قدرة الفرد على التعامل معها.

مراحل التعرض لضغوط العمل

أثناء تأثر الفرد بنوعٍ معينٍ من ضغوط العمل فإنه لا يتأثر به مرة واحدة وإنما يمر هذا التأثير بمراحل تسمى مراحل التعرض للضغوط.

وقد حددها بعض الباحثين بأربع مراحل وحددها آخرون بثلاث مراحل، وهنا نتطرق للمراحل التالية لضغوط العمل : (المرسي وإدريس، 2001)

1 - المرحلة الأولى: التنبيه بالخطر (الإنذار):

وتمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغط العمل وتتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية ويترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجةٍ عاليةٍ من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغط العمل.

2 - المرحلة الثانية : المقاومة :

وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادةً ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قراراتٍ متعددةٍ وعاجلةٍ وحدوث مصادماتٍ أو نزاعاتٍ مؤذيةٍ،وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورةٍ قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعةٍ أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

3 - المرحلة الثالثة : الإرهاق :

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور العديد من الأمراض المرتبطة

بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديداتٍ مباشرةٍ وغير مباشرةٍ لكلٍ من الفرد والمنظمة .

مصادر ضغوط العمل:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد في حياته اليومية،فمنهم من يواجه ضغوطاً اجتماعيةً وصحيةً وأسريةً ودراسيةً. وقد قسم (هيجان،1998) مصادر ضغوط العمل لثلاثة نماذج كالآتي:

أولاً:-النموذج الثنائي: صنفت مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين هما: مصادر متعلقة بالعمل، ومصادر متعلقة بشخصية الفرد.

ثانياً:- النموذج الثلاثي: قسمت مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعاتٍ هي:المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات،والمصادر المتعلقة بمطالب خصائص الدور،والمصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته.

ثالثاً:- نموذج متعدد الأبعاد: صنفت المصادر إلى أربع مجموعات فأكثر تشمل المشكلات المتعلقة بعبء العمل، والإحباط الوظيفي، والتغير المهني ومصادر تتعلق بظروف العمل.

واستطاع مكبرايد (Mcbride،1983) أن يبلور هذه المصادر كما أوردها (الموسوي، 1998) كما يلي: (كثرة الأعمال الإدارية، والمسؤوليات الإضافية وتدني الراتب، وظروف العمل السيئة،والانتقال من عملٍ لآخر دون تهيئة الفرد نفسياً،وضعف الإمكانات المادية، والحياة الاجتماعية للمؤسسة، والإرهاق والتدخين، وضعف الأنشطة، وتضخم الضرائب،وضعف الاتصال، والنقد والخوف من الفشل، والانعزالية والوحدة، ونظرة المجتمع المتدنية، وعدم التعاون والأنانية واللامبالاة، وضعف الدافعية).

ويرى (الحاج، 1990) أن كافة عوامل الضغط النفسي ومصادره،هي المحك الرئيس الذي يمكن أن يكشف عن مواصفات الشخصية السوية والتي يرى علماء النفس أنها تتمثل على النحو التالي:

1. القدرة على مواجهة المشكلات والأزمات ومجابهتها بجرأةٍ وروية.
2. القدرة على الإحساس بالرضا والسعادة والكفاية إحساساً ايجابياً.

3. القدرة على إحداث التوازن وتوجيه السلوك في إطار الوظائف النفسية.

4. القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة وبناء علاقاتٍ اجتماعيةٍ ايجابيةٍ مع الآخرين.

ويقسم (بارون،2001) ضغوط العمل إلى ستة مصادر: أولها طبيعة العمل،ويندرج تحت طبيعة العمل متغيرات ظروف العمل وعبأه، والمصدر الثاني مرتبط بالفرد الذي يقوم بالعمل ودوره في منظمة العمل،ويبرز أثر هذا العامل في بعض الحالات حين يكون دور الفرد غامضاً وليس لديه من معلوماتٍ ما يكفي لمعرفة موقعه في المنظمة،إضافةً إلى عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها من خلال العمل، والمصدر الثالث يتمثل في سوء العلاقات في العمل، وهي أنواع علاقة الفرد مع الرئيس المتسلط الذي يميز في علاقاته ولا يترك مجالاً للموظفين اتخاذ القرارات،والمصدر الرابع يتمثل في عدم تطور الوظيفة من حيث- ما يعتقد أنه يجب أن يكون كما في حالة الفرد -الذي يحمل مؤهلاً عالياً ولكنه يعمل براتبٍ أقل مما يستحق أو يعمل في غير مجال التخصص،والمصدر الخامس يتمثل في صرامة هيكل المنظمة ومناخها التنظيمي من حيث قلة المشاركة في اتخاذ القرارات،وعدم الشعور بالانتماء وضعف الاستثمارات والاتصالات.

أما المصدر السادس والأخير فيتمثل في المشكلات الذاتية للفرد مثل المشكلات النفسية أو الاقتصادية أو العائلية أو الاجتماعية والتي تنعكس آثارها داخل الفرد،وقد تتسبب في القلق والتوتر لديه في بيئة العمل والتي يمكن أن تنعكس أثارها على بيئته المنزلية وتكون النتيجة إثارة ضغطٍ لديه.

وأشار (العضايلة، 1995) إلى نموذج جبسون وآخرون (Gibson et.al., 1994) إلى مسببات ضغوط العمل،هي:

1. عوامل ضغوط البيئة المادية: كعوامل التلوث،والحرارة.
2. عوامل الضغوط الفردية: المتمثلة في صراع وغموض الدور، وعبء العمل، والنمو والتقدم المهني، والمسؤولية على الأفراد.
3. عوامل الضغوط التنظيمية:كالهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

4. عوامل ضغوطٍ جماعيةٍ:المتمثلة في نوعية وطبيعة العلاقة ما بين جماعات العمل في المنظمة.

وفيما يأتي أهم هذه المصادر:

أولاً: المصادر التنظيمية:

تتعدد المصادر التنظيمية لضغوط العمل في الأتي:

(المير، 1995؛ الغيص، 1997؛ Hargreaves, 1998):

1. **صراع الدور:** تعارض دور الفرد الوظيفي مع مفاهيمه وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو الاثنين معاً.ومن أمثلته تعارض الدور مع المعتقدات أو المبادئ والقيم. ويقصد بصراع الدور تعارض مطالب العمل المتناقضة التي ينبغي القيام بها أو قيام الفرد بأشياء لا يرغبها،أو لا يعتقد أنها جزء من عمله فإذا تطلب العمل مهاراتٍ لا يمتلكها الفرد، أو تفوق قدراته، فستكون النتيجة الإحباط وارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب(Clark, 2002).

إن صراع الدور قد يأخذ أكثر من صورة، كالتالي(الشامان، 2006):

- صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد، والذي يكون مصدره أكثر من شخص.
- صراع الدور الناتج عن التعارض ما بين متطلبات الدور والقيم الشخصية.
- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد وتعارضها.

2. **غموض الدور:** افتقار الفرد للمعلومات اللازمة لأداء العمل مثـل المعلومـات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات العمل بحدود سلطاته ومسؤولياته.

ولقد أشار(هيجان، 1998) إلى أن هناك أسباباً للغموض ويمكن حصرها في أربعة أسباب هي:

أ. عدم إيصال المعلومات الكافية المتعلقة بالدور المطلوب منه القيام به في العمل،وهذا الخلل في عدم إيصال المعلومات يجعله غير متأكدٍ من الدور المطلوب القيام به في المنظمة.

ب. عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من القيام بالدور المتوقع منه،فكثير من الأعمال توكل إلى الفرد دون وضوح الكيفية التي من خلالها يقوم بتنفيذها.

ج. تقديم المعلومات المشوشة من قبل الرئيس إلى الموظف،وخاصة في الحالات التي تكون فيها بعض المصطلحات غير المألوفة والتي بحاجة إلى إيضاح.

د. عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، كما هو الحال عندما يحقق الموظف الأهداف بطريقةٍ غير مألوفةٍ في المنظمة.

3. عبء العمل:قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المناسب، أو قد تتطلب هذه المهام مهارات تفوق قدراته، أو لا يمتلكها الفرد، وينقسم العبء المهني إلى نوعين(الشامان، 2006):

1. عبء كمي: يحدث عندما تسند إلى الفرد مهام كثيرة، والمطلوب منه إنجازها في وقتٍ غير كافٍ.
2. عبء نوعي: يحدث عند شعور الفرد أن المهارات المطلوبة منه أكبر من قدرته- أي لا يمتلك القدرة اللازمة لأدائه لعمله-أو قد تكون معايير الأداء مرتفعةً من الصعب تحقيقها.

4. اتخاذ القرار: إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تخفف من ضغوط العمل على الفرد، في حين يشعر الفرد بضغوط العمل عندما تكون أعباء العمـل عليـه ثقيلةً، وعدم القدرة على التصرف حيال تلك الأعباء. وتتحدد خطورته في الافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن ضـعف المعلومـات يـؤدي إلـى مخاطرةٍ كبيرةٍ في اتخاذ القرار.

وأضاف (فائق،1996) أن عدم مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرارات بأفكاره والمعلومات التي لديه تكون النتيجة شعوره بالضغط وانخفاض رضاه الوظيفي وأدائه في العمل، ويعود ذلك إلى وجود سببين هما:

أ- عدم مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرارات يشعره بالإهمال مما يؤدي إلى المعاناة والسلبية.

ب-عندما لا يجد فرصته للتأثير على الأحداث المرتبطة بوظيفته فإنه يشعر بالعجز وفقدان السيطرة على عمله.

5. **نقـص الـدعم الاجتمـاعي**: يعتبـر الـدعم الاجتمـاعي(مـن قبـل الأسرة،والمشرفين، والزملاء) مصدراً مهماً من مصادر شـعور الفـرد بـالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته، وخاصةً عندما يواجه صعوباتٍ أو أخطار تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادراً على مجابهتها، وأنه بحاجةٍ إلى دعم الـزملاء ومـؤازرة الآخرين (يوسف، 1999).

وتوصل زيلرز (Zellares et al., 1999) إلى أن الدعم المؤسـسي ارتـبط ايجابياً بشعور الفرد بالكفاءة الشخصية وارتبط سلبياً بالإجهاد الانفعالي والمساندة من قبل الزملاء ارتبطت أيضاً إيجابياً بالشعور بالكفاءة الشخصية بينما ارتبطت سلبياً بالبعد الإنساني والتواصل مع الآخرين.

6. **المسؤولية عن الأفراد (الإشراف):** إن مسؤولية الفرد عن أفرادٍ آخـرين لهـا تأثير قوي على ضغط العمل أكثر من مسؤولياته عن الأشـياء غيـر الشخـصية فالمدير يكون لديه مسؤوليةً تجاه مرؤوسيه في الأمور التي تتعلق بالترقية والنقـل والفصل، فهذه المسؤوليات التي تقع على المدير تجاه مرؤوسيه تمثل مصدراً من مصادر ضغط العمل(هيجان، 1998).

7. **المستقبل الوظيفي والطموح**. كثير مـن الوظـائف تحتـاج مـن أصـحابها الاستمرار في العمل لفتراتٍ طويلةٍ حتى يكون بإمكانهم تكوين وظيفةٍ مـستقرةٍ . من أجل ذلك نجد كثيراً من العاملين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل من أجـل إيجاد عملٍ مناسبٍ ومستقر.يتطورون وينمون فيـه، إلا أن هـذا التغيـر يـسبب ضغوطاً نفسيةً لديهم. وذلك بسبب الرغبة في النمو والتطور الوظيفي فكثير مـن المنظمات لا تمنح الموظف مهنةً مستقرةً حتى يبقى فيها لفتراتٍ طويلةٍ، مما يسبب لهم ضغوطاً وعدم ارتياح (العديلي، 1993).

8. **الاختلاف المهني:** هناك كثير من الوظائف تعاني من الـضغوط أكثـر مـن غيرها، فهناك وظائف تعاني من ضغط العمل مثل الوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قراراتٍ مهمةٍ ، أو الوظيفة التي يستطيع صاحبها إنجاز المهام المسندة إليـه

حتى لو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية، وأن هناك مهناً تعاني من مستوىً عالٍ من ضغوط العمل أكثر من غيرها،ومن هذه المهن المدير،السكرتير،المشرف ومدير المكتب، وهناك مهن تعاني من مستوىً منخفضٍ من ضغوط العمل كالمهن اليدوية وغيرها(هيجان ، 1998).

9. هيكل التنظيم: من الدراسات المتاحة في هذا المجال دراسة عن تأثير كل من الهيكل الطولي للتنظيم، والهيكل المتوسط والهيكل المسطح على ضغط العمل والأداء والرضا الوظيفي، وتبين أن الأفراد الذين يعملون في المنظمات التي تتميز بالهيكل المسطح، والأقل بيروقراطية يشعرون بضغوطٍ أقل في عملهم وارتفاعٍ في الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وعن الأفراد الذين يعملون في منظماتٍ تتصف بالهيكل الطولي والمتوسط.

ثانياً: المصادر الفردية:

أ.نمط الشخصية

تتعلق بحياة الفرد وقدراته وحاجاته، وتختلف من فرد إلى آخر حسب الفروق الفردية بينهم .حيث أثبتت الدراسات أن الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة. فالأفراد يختلفون في درجة الاستجابة لموقفٍ معين، فما يكون مصدر ضغطٍ لفردٍ ما، يمكن أن لا يراه البعض الآخر مصدر ضغط. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الاستجابة لمصدر الضغوط يمكن تفسيره في ضوء شخصية الفرد. فلقد صنف هارقريفز (Hargreaves. 1998) هذه الأنماط السلوكية إلى نمطين :(أ) و(ب).

وقد أوضحت الدراسة أن كل إنسانٍ يمتلك خصائص كلٍ من السلوك (أ) والسلوك (ب) ولكن الفرق الوحيد هو مدى سيطرة أي من الخصائص على شخصية الإنسان. مدى سيطرة أي من الخصائص يؤثر بالتالي على شخصية الفرد ونمط سلوكه، كما يؤثر أيضاً على إدراكه وتحمله لضغط العمل. والإداري الذي تنطبق عليه خصائص ونمط السلوك (أ) هو الإداري الذي تتمثل فيه النزعة للقلق والاهتمام الزائد بالعمل وبما يدور حوله،وحب المنافسة مع الآخرين،وهو نادراً ما يتأخر في إنجاز أعماله بعد الوقت المحدد، ويقوم بأكثر من عمل في الوقت

الواحد،ولا يحسن الاستماع للآخرين فهو عادة ما يقـاطع حـديثهم ويكمـل لهـم جملهم،سريع الاستثارة، يميل إلى أن يكون أكثر عدوانية، ليس لديه قدرة العمل مع الآخرين بشكل جيد. هذا الإداري يكون عرضةً وتأثراً أكثر بضغط العمل كما أنه أكثر عرضةً للإصابة بأمراض نفسيةٍ وجسديةٍ ولا يكـون قـادراً علـى تحمـل الضغوط. فهؤلاء يحرقون أنفسهم بشكل سريع بالمتطلبات الزائدة.

في حين أن الغياب النسبي لهذه الخصائص السلوكية تمثـل الإداري الـذي تنطبق عليه خصائص السلوك (ب)، فإنه على العكس تماماً حيث إنه يتميز بالثقـة والهدوء والعمل باعتدال. فهو يشعر دائماً أن هناك وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال. وقد أوضحت الدراسات أيضاً أن ضغوط العمل التي تضايق النـوع (أ) قـد لا تعـد ضغوطاً للنوع (ب) (الهنداوي، 1994)

ب. مركز التحكم في الأحداث

يعرف مركز التحكم على أنّه اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له في حياته سواءً من نجاحاتٍ أو أحداثٍ سيئة، إنما هو محكوم بتصرفات الشخص نفسه وإرادته-السيطرة الداخلية-أو أنه خاضع لعوامل تكون خارجة عن إرادته-السيطرة الخارجية-(هيجان، 1998).

وأضاف (حنفي وآخرون، 2002) أن أصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أن بإمكانهم السيطرة والتحكم في الأحداث التي تحيط بهم، وأن قراراتهم سوف تؤثر على ما سوف يحدث لهم، أما أصحاب مركز التحكم الخارجي فهم يعتقدون أن ما يحدث لهم يتحدد بقوىً خارجةً عن سيطرتهم وتحكمهم كالحظ والصدفة والقضاء والقدر.

ج. سمات شخصية أخرى

هناك بعض السمات الشخصية الأخرى لها تأثير كبير على الطريقة التي يستجيب لها الفرد للمواقف الضاغطة، من بينها(الهنداوي، 1994):

أ. الشخصية المنطوية والمنبسطة: فالشخص المنطوي أقل اجتماعيةً وأكثر استقلاليةً من الشخصية المنبسطة، إلا أن الشخص المنطوي تواجهه صعوبة

أكثر في التكيف مع الأحداث الضاغطة، والسبب في ذلك أنها تحدث في مواقف اجتماعيةٍ وتهدد استقلاليته.

ب. الشخصية المرنة والجامدة: الشخصية المرنة تعاني من مستوىً عالٍ من الضغوط كنتيجةٍ لصراع الدور أكثر من الشخصية الجامدة، والسبب في ذلك أن الشخصية المرنة تلقي اللوم على نفسها، عندما تقع الأخطاء، في حين أن الشخصية الجامدة تلوم الآخرين على ما حدث في المواقف الضاغطة، فهي بذلك تبعد عن مركز الصراع.

د. قدرات وحاجات الفرد

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل،فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل. فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له(الطريري 1991).

هـ - الحالة النفسية والبدنية:

تعتبر الحالة النفسية والبدنية للفرد ذات تأثيرٍ كبيرٍ على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية للفرد هي التي تحدد طبيعة الاستجابة، فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، ومن ثم إدراكه لمستوى الضغوط. فالفرد الذي يفتقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورةٍ سلبيةٍ للمواقف الضاغطة التي تتطلب منه نوعاً من التحديث لهذه المواقف.

أما الحالة البدنية للفرد فهي تؤثر على مستوى معاناته للضغوط، فبعض الأفراد يتمتعون بصحةٍ بدنيةٍ جيدة، ويكونون أقل تعرضاً للمرض في مواجهة مواقف الضغط الحادة، على عكس الأفراد الذين يتمتعون بصحةٍ بدنيةٍ سيئة (حنفي وآخرون، 2002).

ثالثاً: مصادر البيئة المادية:

المقصود بها الظروف الطبيعية والمادية المحيطة بالفرد في مكان عمله والتي تعتبر مصدراً لضغوط العمل،فالأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث درجة تعرضهم لهذه المصادر فقد يتعرضون لواحدةٍ أو أكثر من هذه المصادر كما أنه قد يعرض على الفرد العمل في ظل هذه الظروف والتعرض لمخاطرها أكثر من الموظفين الآخرين (هيجان، 1998).

ومن أهم مصادر ضغوط العمل الناتجة عن البيئة المادية:

1- الضوضاء: تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل والتي تؤثر بشكل سلبي على قدرة الفرد من ناحية سرعته الإنتاجية وعلى مدة التركيز من أجل تلافي الأخطاء والعيوب ، وهناك عدة آثار للضوضاء كسرعة تعب الأفراد،والملل في العمل وتوتر الأعصاب ، وعدم الرغبة في العمل، والسعي دوماً إلى ترك مكان العمل .

كما أن للعوامل النفسية لدى الفرد تأثيراً كبيراً على تحديده لمفهوم الضوضاء- أي أن الفرد إذا اعتقد أنها تيسر له العمل فإن إنتاجه يزيد- وأن الأفراد بإمكانهم أن ينتجوا في الضوضاء بنفس القدر في الهدوء إذا كانت دوافعهم للعمل قويةً وان يبذلوا جهداً كبيراً. ولهذا فإن هناك مشكلاتٍ صحيةٍ يواجهها الأفراد بسبب الضوضاء كضعف السمع نتيجةً لقرب العمل من مصادر الإزعاج أو بسبب استخدام الآلات لذا؛يجب تقديم الإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة والتي لا تضر بالفرد(العطوي، 2004).

2- درجة الحرارة: يختلف الأفراد في درجة تحملهم للحرارة أو للبرودة وذلك حسب طبيعة البيئة التي يعيشون فيها،فالأعمال المكتبية لا تستلزم من الأفراد أن يعملوا في درجات حرارةٍ متباينةٍ جداً سواءً من حيث البرودة أو الحرارة،إلا أن هناك أعمال تستلزم من الأفراد العمل خارج المكاتب كقطاعات المهندسين، فقد تكون درجة الحرارة عاليةً أو منخفضةً.ولهذا فإن درجة الحرارة تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط

لدى العاملين وخصوصاً إذا لم تتوفر الوقاية الكاملة. فهي تؤثر على تركيزهم وكفاءتهم وتؤثر أيضا على قراراتهم وأن تكون بالجودة المطلوبة وقد يتعرضون للأمراض والحوادث (هيجان، 1998).

2- الإضاءة: هناك بعض المهن تحتاج إلى إضاءةٍ عاليةٍ قد تساوي ستة أضعاف ما نحتاجه لكي نقرأ بارتياح كمهنة الجراحة مثلا. فإذا كانت الإضاءة غير كاملةٍ فإن ذلك يسبب قضاء الفرد فترةً طويلةً في العمل مسببةً له الإحباط والإرهاق كما تسبب إصابة العين بالتعب . فالإضاءة الشديدة والزائدة أو غير الكافية تعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل لدى العاملين (المرسي وإدريس، 2001)

أنواع الضغوط

تنقسم الضغوط من حيث أنماط التأثير إلى(الهنداوي، 1994):

1- **الضغط الايجابي أو البنّاء**،الذي يحتاجه كل الأفراد لتحقيق قـدرٍ كبيـرٍ مـن النجاح في حياتهم،ويعتبر حافزاً لمواجهة التحديات اليومية،ويقود الفـرد إلـى العمل وتحسين أدائه وتقديم أفضل ما لديه.

2- **الضغط السلبي أو الهدام**،الذي يشعر معه المرء بضعف قدرته علـى تحمـل الصعوبات التي تواجهه ويعتبرها أكبر من طاقته وقدرته،وإذا لم يبادر إلـى تخفيفه والتغلب عليه فإن ثمة ما يهدده ويتحول به إلى المرض الجسمي.

3- **الضغوط المحايدة**،هناك اتجاه يرى أن كلمة الضغوط وتجارب الحياة لا يمكن أن ينظر لها على أنها حسنة أو سيئة في حد ذاتها،فقبل الحكم عليها يجـب أن نأخذ في الاعتبار المحتوى أو الإطار الذي تحدث فيه فعلى طرفـي المقيـاس تمثل الضغوط تلك التحديات التي تثيرنا وتجعلنا نقف على أطراف أصـابعنا متحفزين،والتي بدونها تصبح الحياة- بالنسبة لكثيرٍ مـن النـاس- كئيبـةً لا تستحق أن نحياها وعلى الطرف الأخر من المقياس تمثـل الـضغوط مـن المطالب ما لا يمكنهم الوفاء بها جسمياً أو نفسياً والتي تؤدي إلى انهيارٍ غيـر مستوٍ من مستويات الضغوط،ففي أحد طرفي المقياس تمثل الـضغوط منقـذاً للحياة وهي في الطرف الأخر مدمرةً للحياة، ومعنى ذلك انه ينبغـي النظـر

للضغوط على أنها ظاهرة محايدة،فهي ليست في حد ذاتها سيئةً أو مؤذيـةً أو مفيدةً إنما يحدد ذلك استجاباتنا لتلك الضغوط.

كما تنقسم الضغوط من حيث الفترة الزمنية إلى:

1-الضغط الوقتي المتقطع:وهي تلك الدرجات من التوتر التي تحدث على فترات ويواجهها الفرد من خلال محاولاته للتوقف،مثل هذه الضغوط تضع الفـرد دائمـاً على اسـتعداد للمواجهـة أو الهـروب لتجنـب الموقـف بـأن يقـوم الجـسم بالاسترخاء(هلال، 2000).

2-الضغط المستمر:مع تطور ظروف الحياة والسعي الدائم إلى تطـوير مـستوى المعيشة ظهرت عوامل كثيرة تسبب ضغوطا وقتية سرعان ما تتحول إلى ضغوطٍ مستمرةٍ ومزمنةٍ وفي مقدمة هذه العوامل التحديث المـستمر فـي أدوات العمـل والإنتاج ،والتطور السريع في المعرفة،والحاجة الدائمة إلى اكتساب مهارةٍ جديـدةٍ وحديثةٍ،وكل هذه العوامل جعلت الإنسان يلهث وراء ملاحقة هذا التقدم،كما يمثـل تعقد العلاقات الوظيفية أيضا أحد العوامل الهامة للضغوط الوقتية التي سرعان ما تتحول إلى ضغوطٍ مزمنةٍ حيث تعجز اللوائح عن منع الاحتكاك والتـصادم بـين العاملين (هلال، 2000).

كمـا تنقـسم الـضغوط مـن حيـث درجـة حـدتها وقوتهـا إلـى ثلاثـة أنواع:(الهنداوي،1994)

الضغوط البسيطة: وتستمر من عدة ثوانٍ قليلةٍ إلى ساعاتٍ طويلةٍ مثل المضايقات الصادرة عن أشخاص تافهين حيث تكون مصدراً للضغوط.

الضغوط المتوسطة:وتستمر من ساعاتٍ إلى أيام مثل فترة العمـل الإضـافي أو زيارة شخصٍ مسؤولٍ أو غير مرغوبٍ فيه.

الضغوط الشديدة:وتستمر لأسابيع أو أشهر أو حتى سنوات،مثل غيـاب شـخصٍ عزيزٍ عن العائلة فترةً طويلةً بسبب السفر أو الموت أو ما شابه ذلك وفي العمـل مثل حالات النقل أو التجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

مظاهر الإصابة بضغوط العمـل: هناك مظاهر عديدة وأعراض تدل على إصـابة الفرد بنوعٍ من أنواع ضغوط العمل مثل:(الخزامي، 1999)

(القابلية للإثارة، وسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وجفاف في الحلق، وتدهور في السلوك وعدم استقرارٍ في العواطف، ورغبةٍ جامحةٍ في البكاء أوالجري أو الاختفاء، وعدم القدرة على التركيز، وهروب الأفكار، والتوهان، وتخيل أشياء غير حقيقية، والشعور بالضعف والدوار، والتوتر العاطفي، والحركة الزائدة، والميل لأن يصبح الفرد مجهداً، وعدم الإقبال على الحياة، والقلق العائم - أن يكون خائفاً دون معرفة السبب- والرعشة وتقلص عضلات الوجه،والضحك الهستيري، وسرعة الانزلاق في المواضيع، وآلام في الرقبة وأسفل الظهر، والتصبب عرقا، وحاجة متكررة للتبول، واضطرا بات في المعدة و إحساس بالقيء، و الأرق، والصداع النصفي، والتوتر قبل الدور، وفقدان الشهية للأكل أو الإسراف فيه، والتعرض للكوابيس أثناء النوم، والتصرف بعصبيةٍ، والصعوبة في الكلام، وطحن واحتكاك الأسنان).

آثار ضغوط العمل:

أولاً: آثار ضغوط العمل على الفرد

عندما تزداد ضغوط العمل عن الحد الطبيعي تبدأ ردود الفعل السلبية بالظهور، وتكون بدايتها الشكوى والتذمر من العمل والسخرية من العملاء والزملاء والقسوة في التعامل معهم، مما يؤدي إلى وجود سلوكياتٍ سلبيةٍ، يصعب حصرها سنعرض أهمها حيث قسمها الباحثون إلى ثلاث فئات مهمة على النحو التالي:

أ-الآثار السلوكية:والمتمثلة بالأفعال وردود الأفعال الناتجة عن زيادة الضغوط عن الحد المألوف وأجملها (هيجان، 1998) بالنتائج التالية:

عادات الأكل والشرب:لقد تبين أن الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة تترك آثاراً على الفرد من حيث الرغبة في الأكل سواءً كان بفقدان الشهية أو زيادتها.

التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات:من المؤثرات السلوكية البارزة التي تدل على وقوع ضغوطٍ على الفرد الإفراط في التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات، ولقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقةً كبيرةً بين التدخين وبعض الأمراض، أهمها

ضغط الدم،وأمراض الشرايين والسرطان،فعندما تزداد حدة الضغوط في العمل قد يدفع الفرد إلى اللجوء للمخدرات وذلك ظناً منه للتخفيف من حدة الضغوط حسب اعتقاداته.

اضطرابات النوم: هي أحد المؤشرات الدالة على وجود التوتر المتزايد لدى الفرد، ومن أبرزها الأرق، الكابوس، الفزع الليلي والنعاس النهاري.

ب-الآثار المعرفية: وهذه الآثار هي التي تؤثر على قدرة الفرد الفكرية والذهنيـة والتركيز والانتباه، وتتمثل هذه الآثار بـ:

عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، ضعف التركيز، حساسية زائدة تجاه النقد حواجز ذهنية، اضطرابات مستوى التفكير، تناقص القدرات الأدائية، أسلوب التفكير المثير للقلق، مما يؤدي إلى وقوع أخطاء فادحةٍ في الأداء وضـعفٍ فـي اتخاذ القرارات(حريم،1997).

ج– الآثار الاجتماعيـة: يرى كوكس،(Cox,1996) أن الضغط الوظيفي يترتـب عليه مجموعة من الآثار الاجتماعية وتتمثل بما يلي:

التبلد والجمود والتراخي، والسلوك الدفاعي، وتفكك العائلة، والبدء بالشر والاعتداء على الآخرين، وعلاقاتٍ شخصيةٍ ضعيفةٍ، وانهيار العلاقات الزوجيـة، والعزلـة الاجتماعية.

د – الآثار النفسية: إن لكل منا درجةً محددةً من التحمل للضغوط الواقعة عليه، فعندما يتجاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة الضغوط العالية التي يواجهونها، تبدأ الكثير مـن الاضطرابات النفسية بالظهور عليهم،حيث تسمى أحياناً بالاختلالات العصبية، وذلك بسبب عدم ثقة الفرد بنفسه أو قدرته على التركيز.

هـ- الآثار النفسية الفسيولوجية: هي الحالات التي تكون فيها التغيرات التكوينية في الجسم راجعةً بصفةٍ رئيسةٍ إلى الاضطرابات الانفعالية.

فهي تعتبر أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين،فقد دفعت نتـائج الأبحـاث الطبية بعض الباحثين إلى القول بأن ما بين 50% - 70% من الاضطرابات الجسمية تعود بطبيعتها إلى أساسٍ نفسي ومن أكثر هذه الأمراض شيوعا:(هيجان، 1998)

(الصداع، اضطرا بات الجهاز الهضمي، واضطرا بات الجهاز الدوري).

ثانياً: آثار ضغوط العمل على المنظمة .

مثلما تناول الباحثون نتائج ضغوط العمل على مستوى الفرد ، فقد تناولوها على مستوى المنظمة بشكلٍ عام ، فقد صنفت الآثار التنظيمية لضغوط العمل إلى نوعين، الآثار التنظيمية المباشرة مثل:(الغياب والتأخر ودوران العمل وحوادث العمل والشكوى من التنظيم وسوء نوعية المنتج) أما غير المباشرة فهي: انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا وضعف الاتصال والبطء في اتخاذ القرارات وعدم الثقة والعداوة (العديلي، 1995).

وتنعكس هذه الآثار والنتائج المباشرة و غير المباشرة لضغوط العمل على أداء و إنتاجية وفعالية المنظمة . وبالنسبة للعلاقة بين الضغط والأداء الفردي فهي علاقةٍ غير خطيةٍ ، ففي حالة انعدام الضغط ينخفض أداء العاملين ، حيث تنعدم الدافعية لدى الأفراد لأداء عمل أفضل و أكثر ، وكذلك الحال بالنسبة لارتفاع الضغط لمستوياتٍ عالية ، فعندما يرتفع الضغط إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض بصورةٍ ملحوظةٍ نتيجة تكريس الفرد قدراً من جهده وطاقاته لتخفيض الضغط الواقع عليه من توجيه جهده نحو الأداء ، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة مثل الغياب وترك العمل ، وتعتبر المستويات المعتدلة من الضغوط هي المستويات المثلى للأداء حيث يزداد الأداء فيها بصورةٍ ملحوظة.

وأشار(العديلي، 1995) إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة، والناتجة من الضغوط التي يواجهها الموظفون، فالمنظمة يقع عليها أعباء جمة من جراء الضغوط، وما تسفر عنه من استجابات سلبية متنوعة من قبل الأفراد ويمكن تحديد الآثار الواقعة على المنظمة بالاتي:

1. **الآثار المباشرة:** وتشمل التكاليف التي تقع على المنظمة، والناتجة عن الغياب عن العمل، انخفاض كمية وجودة الأداء، وكذلك التكاليف الناشئة عن الإصابات والتعويضات. وتتحمل المنظمة خسائر نابعة من تكليف عمال داخل المنظمة للقيام بأعمال أولئك الذين انسحبوا من العمل وتدريبهم، كذلك تتكبد المنظمة خسائر باهظةً من جراء فقد المواد أثناء العمل.

2. **الآثار غير المباشرة:** وهي التكاليف التي تتكبدها المنظمة والناشئة عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وسوء الاتصالات، وسوء العلاقات بينهم.

كذلك تتحمل المنظمة خسائر نابعة من القرارات الخاطئة التي يتخذها المديرون، وانخفاض الدافعية وعدم الرضا لدى العاملين ، ويمكن الإشارة كذلك إلى ارتفاع نسبة الشكوى والتذمر لدى العاملين والناتجة عما يواجهونه من ضغوط في مجال العمل الذي يقومون به .

وهكذا يتضح ما للضغوط من آثارٍ سلبيةٍ بالغةٍ سواءً كانت على الفرد، من حيث الأمراض التي قد تصيبه، أو العلل النفسية التي يعاني منها، أو الممارسات السلوكية الخاطئة التي يقوم بها، وكذلك بالنسبة للمنظمة أو انخفاض روحهم المعنوية، وانتشار الشكاوى والتذمر بينهم. ومما يجدر الإشارة إليه في هذا المقام أن آثار هذه الضغوط لا تتوقف عن حد المنظمة، بل تتعداه إلى التأثير السلبي على المجتمع بصفة عامة، وهذا لن نتطرق إليه؛لأن مجال دراستنا هنا محصور بحدود المنظمة، ولم يتجاوز إلى الأثر الاجتماعي.

ويمكن تفصيل التكاليف المباشرة وغير المباشرة كما يلي:(هيجان، 1998)

1. **التكاليف المباشرة ،** وتنقسم إلى ثلاث فئات :

أ. **تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتتضمن :**

1. تكلفة التأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل .
2. تكلفة الغياب عن العمل .
3. تكلفة التوقف عن العمل .
4. تكلفة تشغيل عمالٍ إضافيين للإحلال محل المتغيبين عن العمل .
5. تكلفة معدل دوران العمل .
6. تكلفة تعيين عمالٍ جدد ليحلوا محل من تركوا العمل وتكلفة تدريبهم.

ب - **تكاليف الأداء في العمل وتتضمن** :

1. تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعدلات الموضوعية .

2. تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل .
3. تكلفة الإصابات وحوادث العمل وتكاليف الانقطاع عن العمل .
4. تكاليف عطل الآلات و إصلاحها .
5. تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل .

ج- تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناء على أحكامٍ قضائيةٍ أو طبقاً للنظام المعمول به.

2- التكاليف غير المباشرة، وتتضمن :

1. انخفاض الروح المعنوية .
2. سوء الاتصالات -غموض الدور، وبطء الاتصال، وتشويه المعلومات -.
3. اتخاذ قرارات خاطئة .
4. سوء العلاقات في العمل -فقد الثقة و المشاجرات - .
5. تكلفة الفرصة البديلة .

إدارة ضغوط العمل

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن معالجتها أو الحد من آثار الضغوط في العمل بواسطتها، سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة.

وسوف نتناول بعض هذة الوسائل وهي كالتالي:

الوسائل المستخدمة على مستوى المنظمة: مجمل الوسائل التي تقوم بها المنظمة لعلاج أو منع الضغوط التي تقع على الافراد العاملين بها ومنها:

أ-تحديد ووضع الهدف:ويتمثل هذا الاسلوب في ادارة الوقاية من الضغوط في وضع أهدافٍ محددةٍ لعمل الافراد،حيث يعمل تحديدها على دفع وتوجيه سلوك الافراد لاداء النشاط المطلوب، ويتم ذلك بمساعدة المشرفين والعاملين في نفس الوقت، حيث يقود تعميم الأهداف للفهم المتبادل والناضج بين الادارة والعاملين حتى يتم إنجازها بشكل دقيقٍ وصحيح(العديلي، 1995).

ب-إدارة ثقافة المنظمة:إن إدارة ثقافة المنظمة تتطلب أن تقوم الادارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على تطابق هذه القيم مع قيم

الافراد وتوقعاتهم من المنظمة العاملين بها، ثم يجب أن تعمل الادارة على نقل هذه القيم الى الافراد لتصبح جزءً من قيمهم وسلوكياتهم.

وهنالك أساليب عديدة من الممكن أن تستخدمها المنظمـات مـن أجـل إدارة ثقافتها،وتتمثل في ثلاثة عناصر رئيسةً هي:

أ- توظيف الثقافة الموجودة حالياً في المنظمة.

ب- التطبيع الاجتماعي- تلقين الافراد ثقافة المنظمة-.

ج- تغيير الثقافة التنظيمية.

ج- تحليل الدور:

ويهدف إلى توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمـة لتخفيـف حجـم الاضطرابات الناشئة نتيجة غموض الادوار.

تتشكل ملامح الدور للفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، من رؤسـائه وزملائه ومرؤوسيه، ويصبح الدور أكثر وضوحاًعندما يـتم ازالـة الـصراعات والغموض، ويؤدي التكامل بين الدور المتوقع والدورالرسمي للفرد إلـى تخفيـف الدور(الخزامي، 1999).

د – **الدعم الاجتماعي**:

وهي الوسيلة لعلاج الآثار السلبية للضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل وتقوم فكرته على اشباع حاجات الفرد من العواطـف والمعلومـات، والنـواحي الماديةوالتقييم، وبذلك يشعر الفرد أنه في آمان من مخـاطر الـضغوط النفـسية والفسيولوجية(الخزامي، 1999).

هـ - بناء فريق عمل:

هذه الوسيلة تدخل في عمليات التفاعل الاجتماعي بـين أعـضاء الجماعـة التنظيمية، وتهدف إلىمواجهة الصراع الذي ينشأ بشكل طبيعي بينهم وعلاجه، وتقدم وسيلة بناء فرق العمل منهجاً جديداً لادارة الضغوط المترتبـة علـى العلاقـات المتداخلة بين الأعضاء بدلاً من كبت الضغوط(الخزامي، 1999).

و– **استخدام الدوافع بفاعلية:**وذلك بالتطبيق الأمثل لنظام الحوافز الـذي يبـدو أمراً بسيطاً في ظاهره، وهو إثابة الذين يؤدون عملهم جيداً، ومعاقبـة مـن لـم

يفعلوا، هذا الكلام قد يعتبر صحيحاً بشكلٍ عام إلا أن تطبيقه في الواقع غير سهلٍ نظراً لوجود عوامل كثيرةً تحدد ما إذا كان الثواب والعقاب سوف يحدث التـأثير المرغوب فيه من قبل الإدارة أم لا(هيجان، 1998).

ز – **تقويم الأداء**:وهو أحد أهم الوسائل المتوفرة لدى المنظمة لقياس أداء الأفراد العاملين بها وتطويرهم، وهو العملية التي بموجبها وعلى ضوئها يتم اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، أو نقلـه أو تثبيته، وكذلك تحدد الراتب أو العلاوة التي يجب أن يحصل عليه الموظف، وجميعها تعد مصدراً من مصادر الضغوط في بيئة العمل.

إن إحساس الموظف أن أداءه محل تقويم موضوعي عادلٍ من المنظمة التي يعمل بها، وإن هذا التقويم يترجم بشكل نظمٍ مناسبةٍ للثواب والعقاب، فانه سـوف يتم حصر جانبٍ كبيرٍ من جوانب ضغوط العمل(الهنداوي، 1994).

ح – **إعادة تصميم الوظيفة:** تعتبر بعض الأعمال بطبيعتها مصدراً للضغط، لذلك فان إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر ضرورياً للتخفيف من حدة الضغوط الناتجة عن تصميم هذه الوظائف، وذلك لأن تصميم الوظائف يتعلـق بالدرجـة الأولـى بوظيفة الفرد في التنظيم، حيث يرتكز على معالجة محتـوىً ومهـام وعلاقـات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراضٍ تنظيميةٍ وإشباع حاجـاتٍ شخـصيةٍ للأفـراد شاغلي الوظيفة، وبذلك فان تصميم الوظيفة يختص بعددٍ من جوانب وظيفة الفـرد و تشمل:(محتوى الوظيفة ومهامها، والعلاقات المطلوبـة بـين الأشـخاص لأداء العمل، ونتائج الأداء، والتغذية الراجعة أو المرتدة).أمـا فيمـا يتعلـق بمحتـوى الوظيفة، فهو يتضمن الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي: (التنوع، والاستقلالية، ودرجة التعقيد أو الرقابة، ودرجة الصعوبة، ومدى توسع المهام).أما واجبـات أو مهـام الوظيفة، فأنها تـشير إلـى المتطلبـات والأسـاليب التـي تتـضمنها الوظيفـة وتشمل:(مسؤوليات الوظيفة، والسلطة، وتدفق المعلومـات وأسـاليب ومتطلبـات التنسيق). بينما تتضمن العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد وتـشمل:نطـاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الـصداقة، أمـا نتـائج الأداء فتختص بمستوى أداء الوظيفة وتركز التغذية الراجعة على نتائج العمل (هيجان، 1998).

ط – **تطوير نظم الاختبارات والتعيين**:تهتم نظم الاختبارات والتعيين المستخدمة في اغلب المنظمات بقياس قدراتٍ معينةٍ لدى الفرد شاغل الوظيفة، تضمن اختيار أفرادٍ لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من حيث الكمية بكفاءة، دون النظر بنفس المستوى لقدرته على تحمل الضغوط الناتجة عن العمل.

لذلك يجب تطوير نظم الاختيار والتعيين بحيث تشمل مقاييس يمكن من خلالها ضمان اختيار أفرادٍ لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المراد اختيار شاغلٍ لها.(الهنداوي، 1994)

ي – الإشراف الناجح:ويعتبر من المطالب الأساسية والضرورية- ليس في مجال ضغوط العمل فقط - بل في المجال الإداري كله، وذلك لأن المشرف يستطيع التأثير في الآخرين كما يكون مصدراً للرضا في العمل وبالنهاية للنجاح.

ومن الممكن أن يكون المشرف مصدراً للإحباط أحياناً، وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع معالجة مشكلات العاملين معه بتعقلٍ وحكمة، ومما لا شك فيه أنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين في وظائفهم، غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عملٍ متسلطةٍ لا تمنحهم فرصةً للتأثير على القرارات التي تؤثر عليهم مباشرةً أو لا تستخدم كافة طاقاتهم وقدراتهم وترضي الشخصية، لذلك فإن الموظف الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك المنظمة أجلاً أم عاجلاً مما يؤثر على الإنتاجية على المدى البعيد وعند ذلك سوف يدرك المشرف أن الإشراف لديه لم يتجاوز مجرد السلع المنتجة أو الخدمة المقدمة(هيجان، 1998).

ك – تحسين ظروف العمل المادية: و تتمثل في الضوضاء والإضاءة والحرارة والرطوبة والتلوث والأجهزة والمعدات والصوت والاهتزازات وحوادث العمل وتصميم أماكن ومكاتب العمل مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لموظفيها(هيجان، 1998).

ل – نظم وقنوات الاتصال:إن توفر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يعطي للإدارة فرصة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشير

العاملون بالمنظمة أن شكاواهم تصل إلى أعلى الهرم، ويؤكد على أن دورهم في المساهمة في اتخاذ وضع القرارات حقيقي وملموس وليس وهمياً، مما يسهم في النهاية بشكلٍ كبيرٍ في عملية تخفيف ضغوط العمل(الهنداوي، 1994).

م- نظم التدريب: عملية تدريب الموظفين على الأمور المرتبطة بمهام عملهم يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وبالتالي تقلل ضغوط العمل، مثل البرامج التدريبية التي تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكساب الموظف المعارف والمهارات اللازمة للعامل مع التغيير وكيفية التصرف في المواقف المختلفة. ومن الاعتيادي جداً أن المشاركين في إعداد وتنفيذ التدريب اختصاصيون في هذا المجال ويكون بشكل حلقات نقاشٍ وتمثل أدواراً ومبارياتٍ وما إلى ذلك من أساليب لتزيد من قدرات الأفراد في التعامل مع الضغوط(الهنداوي، 1994).

الوسائل المستخدمة على مستوى الفرد

إن الوسائل والأساليب التي يمكن للفرد أن يستخدمها لإدارة ضغوط العمل لديه والتي يتعرض لها متعددة ومتنوعة سوف نوجز منها:

تعديل شخصية الفرد: إننا لا نستطيع تغيير العالم من حولنا لكننا نستطيع في الغالب أن نغير في بناء شخصيتنا، وبهذه الطريقة نستطيع أن نعزز ونزيد من قدرتنا على إدارة الضغوط التي تواجهنا في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وهذه القدرة تأتي من تعديل بعض جوانب الشخصية لدينا والمتعلقة ببناء الذات الإيجابية، وممارسة الحقوق في تأكيد الذات، وتعديل السلوك بنمط الشخصية(أ) التي تحدثنا عنها سابقا،والتحكم في القلق،وتغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم(هيجان،1998).

التمرينات الرياضية: تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم مما يضمن لها مقاومة الإجهاد. فمن المعروف أن الشخص الذي لا يمارس أي تمارين والمصاب بإرهاق تكون قدرته على تحمل الأعباء الجسمية أو النفسية للعمل منخفضة، هذا بالإضافة إلى أن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلةً للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توترٍ وبالتالي تقليل الضغوط ومواجهتها(العميان، 2002).

الضغط لعلاج الضغط: إن طبيعة النشاط البـديل الـذي يـتم اختيـاره لمعالجـة ضغوطنا يعتمد أساساً على طبيعة ونوعية الضغوط التي تواجهنا في عملنا.

وفي كافة أنواع قواعد السلوك، نلاحظ أن وجود ضغوطٍ جديدةٍ يعمل على إبعـاد المشارك عن الضغوط الموجودة، وبصرف النظر عن محاولة اسـتبدال ضـغطٍ بآخر بهدف تجاوز ضغطٍ أصلي، فإن الدورات التدريبية تقدم دروساً مفيدةً حـول نقاط القوة لدى الفرد ونقاط القوى الكبرى الموجودة في الأعمال الجماعية.

إن للإنسان طاقةً هائلةً لمقاومة الضغوط، كما أن الخيال الايجابي وسعة الحيلة التي تزودنا بها علاجات الضغط حين تصبح نوعاً من التمارين لضغط العمل، ويمكن أن تعطي حتى المتشائم منا مبرراً للنظر إلى الأمام والثقة بالنفس والتفاؤل إضافةً لتجديد قواه ونشاطه(هانسون، 2000).

المساندة الاجتماعية: عندما ينجح الشخص في إقامة دائرة علاقات الـصداقة مـع غيره من الأفراد الذين يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهـم علـى الأمور سوف تتحقق عندها المساندة الاجتماعية، فعن طريق هذه الدائرة ومثلها من الصداقات يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الـضغوط أو مـا يـسمى بعملية التنفيس عن النفس، ويرى علماء الصحة النفسية، أن مجرد التنفيس يـشعر الفرد بالراحة النفسية، ويستمد منه مقدرةً على تحمل الضغوط بشكل أكثر صلابةً مستقبلاً (الهنداوي، 1994).

التأمل والاسترخاء: تسعى هذه الطريقة لإيجـاد حالـةٍ مـن الهـدوء والراحـة الجسمية،وتعطي الفرد فرصةً لإيقاف نشاطاته اليومية،وممارسة درجةٍ عاليةٍ مـن الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، مما يؤدي إلى إعداد العقل وتدريبه علـى ضغوط العمل.

وكذلك جلوس الفرد مستريحاً هادئاً يؤدي إلى نفس النتائج التـي أدى إليهـا التأمل وذلك لأن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، بمعنى آخر أن الراحة العقلية تترتب على راحة الجسم (العميان، 2002).

كما أن التأمل في مصادر الـضغوط ومـسبباتها وتقييمهـا بـشكلٍ هـادئٍ وموضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التعامل مع تلك الضغوط، بشرط

أن يكون هذا التأمل بمثابة مراجعةٍ وحسابٍ للنفس في لحظة صدقٍ وموضـوعيةٍ وبدون انفعالات، فربما تكشف هذه المراجعة عن خطأ فـي التعامـل مـع تلـك الضغوط أو ربما تضخيمها أكثر من حجمها الحقيقي، الأمر الـذي يزيـد الفـرد صلابةً في التعامل مع تلك الضغوط (الهنداوي، 1994).

إن الحصول على فترات راحةٍ مناسبةٍ في شكل إجـازةٍ مـن العمـل، مـع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل يعتبـر مـن الاسـتراتيجيات المناسـبة للتخفيف من حدة الضغوط، وعادةً تزيد فاعلية هذه الإستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى ممارسة الرياضة أثناء هذه الفترة، مثل الجري أو المشي أو بعض الهوايـات كالرسم أو التصوير، حيث تأخذ مثل هذه الأنشطة الشخص بعيداً عن جو العمـل وضـغوطه، بـل تزيـد مـن مقاومتـه لهـا فـي الفتـرة التاليـة لفتـرة الراحة(الهنداوي،1994).

إدارة الوقت:إن فشلنا في أداراك أهمية الوقت بشكلٍ كامل سبب وراء اسـتخدامنا غير المنظم له، وذلك لأن الغالبية منا منشغلة، إن نتيجة إدراكنا الـواعي لحقيقـة الوقت وأهمية إدارته، أن نبدأ أي برنامج يصمم من أجل مـساعدتنا علـى إدارة الوقت بطريقة فعالة؛ لأن الوقت عنصر ثمين، وبناء على ذلك فإن هـذا الإدراك يدفعنا إلى استخدامه بحرصٍ عالٍ (هيجان، 1998).

تحديد الأولويات:أن يحدد الفرد قائمةً بالأشياء التي ينوي إنجازها كل يوم، ويحدد الأولويات-الأهم فالمهم- وبهذه الطريقة يمكن للفرد أن يبدأ بالمهام الحيوية فقط، وحيثما تكون هناك عقبات تحول دون إنجاز القائمة، فهذا يعني تأجيل البنود الأقل أولوية (هانسون، 2000).

العوامل المساعدة لنجاح الفرد في إدارة الضغوط

إن نجاح أو فشل الفرد في إدارة الضغوط التي يتعرض لها يتوقـف علـى مجموعة من العوامل هي:

أ- اختلاف صفات الأفراد الشخصية،واختلافهم في بيئة العمـل: فـبعض الأفـراد يكونون عرضة للضغوط والتوترات أكثر من غيرهم، ويختلف الأفراد فيما بيـنهم بالشعور بالضغوط، والتعامل معها، إلى جانب هذا فإن ما اكتسبه الفرد في مرحلة

الطفولة والشباب من الصفات الاجتماعية لها تأثير على كيفية التعامل والتأقلم مع الضغوط.

ب- تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط:فتكرار أحداث الضغوط تمكن الفرد من الاعتياد على هذه الأحداث وألفتها، والتعلم على كيفية مواجهتها، فيستطيع التأقلم معها سريعا.

ج- الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة: إن الفرد عندما يتعرض للضغوط يكتسب خبرةً في التعامل مع الإخطار والتوترات الناتجة عنها المرتبطة بالضغوط وبالتالي يمكن التعامل معها بشكلٍ جيدٍ مستقبلاً.

د- التحكم في ظروف بيئة العمل:التحكم في ظروف بيئة العمل التي ينتج عنها ضغوط يقلل إحداث الضغوط في بيئة العمل، أو تعلم كيفية التعامل مع هذه الظروف التي يصعب التحكم فيها بجعلها سببا للضغوط.

وخلاصة القول:لا نستطيع تفضيل طريقة على أخرى لأن بعض هذه الطرق يكون مناسباً في تقليل حدة الضغط في وقتٍ معينٍ والبعض الآخر يكون أكثر مناسبةً في أوقات أخرى.

إضافة إلى أن اختلاف طبيعة الأفراد وقدراتهم تؤثر تأثيراً كبيراً في ذلك، فرب فردٍ تلائمه وسيلة معينة من وسائل التأقلم لا تصلح لأن تكون بذات التأثير على فردٍ آخر (عبد الباقي، 2003).

مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثيرين من علماء الاجتماع وعلماء السلوك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التحليلات والتعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي

فقد عرفه لوثانس(Luthans, 1990):بأنه مصطلح يمكن تحديده من خلال ثلاثة أمور هي: رغبة الفرد في البقاء كعنصرٍ فاعلٍ داخل المنظمة، والرغبة الشديدة في بذل أعلى درجات الجهد لمصلحة المنظمة، بالإضافة لقبول الفرد قيم وأهداف المنظمة.

كذلك عرفه نيوستروم وديفس(Newstrom & Davis, 1993): بأنه درجة تطابق وتماثل أهداف الفرد العامل ومنظمته والرغبة القوية في الاستمرار في هذه المنظمة كعنصرٍ مشاركٍ وفاعل.

وعرفه كل من ماتيسون وايفانيفتش(Ivanccvich & Matteson, 1996): بأنه شعور الفرد بتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم وشعوره بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

كما عرفه (الطعامنه، وعبدالحليم،1997) بأنه: استعداد الموظف لبذل درجة عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية فيه والقبول بأهداف وقيم التنظيم.

أما أورلي (O'Rleiy) الوارد في (العتيبي والسواط، 1997) فيعرف الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

كما عرفه (مصلح، 1999) بأنه: قبول الموظف بأهداف وقيم التنظيم وبذل أقصى جهدٍ ممكنٍ لتحقيق هذه الأهداف مع الولاء لهذا التنظيم والرغبة في البقاء فيه أطول فترةٍ زمنيةٍ ممكنةٍ دون التردد في تقديم أية فكرةٍ تخدم تطوير التنظيم وتقدمه.

وكأي متغيرٍ سلوكي فإن الولاء التنظيمي هو مصطلح غير محسوسٍ ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية(الكايد، 1999).

ويعرفه بيتر وكرفورد (Peter &, Crawford, 1999) بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها.

وعرفه القحطاني(Al-Kahtani,2004) بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة

بشكلٍ كبيرٍ رغم حصولهم على مردودٍ أقل".

وقد فرق (Buchanan) بين ثلاثة مرتكزاتٍ رئيسةٍ يرتكز عليها الـولاء التنظيمي وهي : (Al-Kahtani, 2004)

1- التماثل: ويظهر من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
2- الانغماس: من قبل الفرد النابع من الرضا عن النفس والشعور بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
3- الولاء: ويتم التعبير عنه بوجود الرغبة الأكيدة لدى الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة بكافة الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد الـذي يتم بذله لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ويقول(Hajdin, 2005) :إن العديد من الباحثين اعتبروا الولاء التنظيمي جزءاً من الولاء الاجتماعي، الذي يعبر عن مشاعر يطورها الفرد نفسه تجـاه الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في المجتمع الذي يعيش فيه، والتي تتضح من خلال ارتباط الفرد بغيره من الأفراد في المجتمع، واستعداده في أن يقدم وقته وجهده وقدراته للخدمة والتعاون معهم، وأن يعمل على تـدعيم قـيم المجتمع ونشرها.

أما فرناندو وزملاؤه (Fernando et al, 2005) فيعتبرون أن هناك ثلاثـة مكوناتٍ للولاء التنظيمي وهي :

المكون الأول: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمـها.
المكون الثاني: الرغبة في بذل أقصى جهدٍ لخدمة المنظمة.
المكون الثالث: الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

ومن وجهة نظر سيغ يونغ(Seigyoung , 2005) فإن الولاء التنظيمي هو تقييم الموظف الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيـق الأهـداف التي أنشئت من أجلها.

وقد عرفه سو (Sow , 2006) بأنه نزعة المـشاركة المـستمرة فـي نشاطاتٍ معينةٍ داخل المنظمة نتيجةً لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخـشى أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة للولاء التنظيمي فإنها تبحث في اتجاهين:

أ. اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضاءها في علاقات متبادلة، فـالتنظيم يطالب إلى أفراده الالتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كميةٍ وأفـضل نوعيـةٍ ممكنةٍ من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى، وبالمقابل فإن العامل يطالب من منظمته أن تسهم في إشباع حاجاته المختلفة وان توفر له المكان الآمن والمستقر، وهذا هو ما يسمى مفهوم التوازن التنظيمي.

ب. الاتجاه النفسي والذي يرى أن هناك ارتباطاً فعالاً للإفـراد بالمنظمـة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققهـا الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يمتاز بـأدائهم الجيـد وقلة تغيبهم وبقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد وزيـادة الرضـا الـوظيفي والسلوك الإيجابي نحوه.

من كل ما سبق يمكن تلخيص مقومات الولاء التنظيمي بـ:

(قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية، بذل مستوىً عـالٍ مـن الجهـد لتحقيق أهداف التنظيم، ودرجةٍ عاليةٍ من الانغماس في التنظيم والولاء له، والرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم أطول فترةٍ ممكنةٍ، والميل لتقويم التنظيم بـشكلٍ ايجابي).

أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفة في تحقيـق أهدافها، مما دعا هذه المنظمات إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيـار أفضلهم كفاءةً، وتُوليهم اهتماماً خاصاً من حيـث تـوفير فـرص التـدريب المناسبة، وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة(العجمي، 1998).

وبالمقابل فإن المنظمات تسعى من ذلك كله للحصول على ولاء هـؤلاء الأفراد تجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الـذي يحقق أهداف هذه المنظمات (المعاني، 1990).

لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث، أن هناك فوائـد جمـة للـولاء التنظيمي لدى العاملين، تجنيها المنظمات ومنها : (Paul &, Brian, 2006).

1- الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
2- الأداء المتميز للعمل.
3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عـن دوران العمل.
4- انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمـة مزيـداً مـن التكـاليف، ويجعلهـا تواجـه المزيـد مـن الـسلوكيات الـسلبية كالإضرابات ، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

كما وأشار كل من دوف وماني (Dov &, Meni, 2001) إلى أن للـولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهـم يحبـون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في

العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلـك مـن المـشكلات السلوكية.

العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

لقد حاول كثير من الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء. ومن هذه النماذج النموذج الذي قدمه العوامله(Awamleh, 1994) والذي بين فيه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه.

ويقصد بهذه العوامل تلك الأمور التي تؤثر أو تساعد في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في أي تنظيمات حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:(العوامل الخارجية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية).

أ. العوامل الخارجية: وهي مجموعة الأمـور الخاصـة بالبيئـة المحيطـة بالمنظمة والتي تؤثر على العاملين في تلك المنظمات بدرجاتٍ متفاوتـةٍ وأهمهـا وجود فرصة عملٍ وخبراتٍ للإفراد العاملين في المنظمة بعد اختيارهم وتعييـنهم داخلها، حيث يرى الباحث بأن العوامل المحيطة بالتنظيم تؤثر بشكلٍ كبيرٍ علـى الأفراد الذين يفتقدون الولاء لمنظماتهم، فوجود فرصة عملٍ بديلـةٍ أفـضل مـن الوظيفة الحالية لديهم فرصة يجب اغتنامها، بينما لا تـؤثر العوامـل الخارجيـة بصورةٍ كبيرةٍ على الأفـراد الـذين ينتمـون لمنظمـاتهم ويـشعرون بـالولاء لها(العضايلة، 1995).

ب. العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم ويمكن تلخـيص هذه العوامل التنظيمية التي تؤثر في تنمية الولاء التنظيمي للإفراد العـاملين فـي المنظمة فيما يلي(العتيبي، والسواط، 1997):

1. إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظـيم، كالحاجـات الفـسيولوجية الأساسية والحاجة للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظـيم، وأن يكونـوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعةٍ ويسعون لتحقيق ذاتهم.فـالتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليمكنهم من تحقيق هذه

الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له ويدفعهم إلى مزيد من العمـل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.

2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظـيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والـسعي لتحقيقها كلما كانت الأهداف واضـحة والأدوار محـددةً أمكـن تجنـب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

3. الرضا الوظيفي:ويعني المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله فـي التنظـيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجـب عليها أن تقدمة ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الـوظيفي لديه، لذلك على التنظيمات إيلاء العنصر البشري ممن يعملون فيها جـل اهتمامها والحرص على تحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفي لديهم.

4. نظام الحوافز:للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيمـا بـين التنظـيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة لتحقيـق أهـداف التنظـيم بجوانبها المادية والمعنوية والفردية والجماعية ويتوقف تأثيرهـا علـى قدراتها في إثارة الدافعية للإفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.

5. المناخ التنظيمي:وهو الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعـة الاتـصالات التنظيمية وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعـات وغيرهـا مـن العوامل التي يدرسها الأفراد في التنظيم فتوثر في سـلوكهم وفـي كـل السلوك التنظيمي. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقـة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعـزز شعورهم بالولاء للمنظمة على العكس من البيئـة المتـسلطة والمثبطـة لمعنويات العاملين التي تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فـيهم قـيم

الولاء التنظيمي. لذلك من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية لتنمية الولاء لدى العاملين.

6. بناء الثقة التنظيمية:توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري لتحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعمد لرفع درج الثقة بين العاملين والتنظيم، ولذلك فان عامل الثقة له أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة الإبداع والابتكار.

7. التطبيع الاجتماعي:هو العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير واتجاه السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها(عسكر، 1990).

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمة وفاعليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه في المنظمة.

8. مشاركة العاملين في التنظيم:وهي حالة عاطفية وعقلية واجتماعية تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهداف الجماعة، وأهداف المنظمة، ويشارك في المسؤولية لاعتقاده بان هذه الأهداف هي أهداف جماعة العمل في المنظمة، وقد تبين أن المشاركة في تقرير الأهداف أو اتخاذ القرارات أو حل المشكلات أو المشاركة في الأرباح أو رأس المال وغير ذلك تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين.

9. أسلوب القيادة:وتعني التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، وعليه فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويغرس فيهم رغبةً صادقةً في المحافظة على العضوية فيها، ويترفع عن صغائر الأمور.

10. توفر درجة جيدة من الاستقلالية:الفرد الـذي يـشعر بالاسـتقلالية فـي المنظمة يتسنى له العمل دون شعور بنوع من الضغوط النابعة من تدخل الآخرين وبالتالي يزيد ولاءه للمنظمة التي يعمل بها.

11. بناء علاقات اجتماعية بين أفراد العمل: إن تعزيز العلاقات الاجتماعيـة بين الأفراد العاملين في المنظمة بإقامة بعض العلاقات والتكريم للمحبين لهم ومشاريع التكافل يزيد من ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

12. اشتراك الموظفين في بناء استراتيجيات المنظمة:عند اشتراك الموظـف في بناء الاستراتيجيات للعمل في المنظمة يؤدي إلى معرفـة المـوظفين بالخطط المستقبلية التي تنوي المنظمة تنفيذها ولا يعنـي ذلـك إفـشاء أسرارها وإنما بث الروح المعنوية والطمأنينة للإفراد علـى مـستقبلهم الوظيفي.

13. توفير ظروف العمل المادية الجيدة للعاملين:فهي من أهم وسائل ضـمان ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون به، وتـشمل(الحـرارة، والرطوبـة والبرودة) فالظروف المادية الجيدة تزيد من الرضا الـوظيفي وبالتـالي يزيد من ولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها.

14. تقييم الأداء العادل: التقييم العادل البعيد عن المحسوبيات والعوامل غير الموضوعية يؤثر على طمأنينة الأفراد بأن جهدهم وعملهم يقدر ويـثمن بشكل صحيح، مما يجعلهم يعملون بجد ومثابرة فتزيد من ولائهم للمنظمة التي ينتمون لها.

جـ. العوامل الشخصية: وهي مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بـالفرد وتميزه عن غيره ويمكن أجمالها بمـا يلـي(المعـاني، 1990؛ الكايـد، 1999؛ العجمي، 1998، القطاونة، 2003):

أ-الجنس: الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمـي للرجـال فـي معظـم الأحيان، وذلك يعود لطبيعة المرأة وحبها للاستقرار، حيث تعد سمة حـب التغيير من السمات البارزة للرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانـةٍ اجتماعيةٍ أو وضع مهني أفضل.

ب- العمر: هناك تناسب طردي قوي بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الفرد زاد ولاؤه التنظيمي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتبٍ أعلى ومكانةٍ وظيفيةٍ واجتماعيةٍ أفضل ويسعى للتغيير من أجل ذلك،بينما لا يعد ذلك أمراً كبيراً لأفراد وصلوا إلى عمرٍ قريبٍ من سن التقاعد.

ت- المؤهل العلمي:ازدياد المؤهل للإفراد يخلق لهم ولاءً تنظيمياً أكبر، ويرجع ذلك إلى الموقع الذي يصنعه الفرد الذي يحمل مؤهلاً علمياً كبيراً حيث يزداد الراتب ويتحسن وضعه المادي والاجتماعي.

ث- طول مدة الخدمة:تتناسب طول مدة الخدمة طردياً مع الولاء التنظيمي، إن بقاء الأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في نفوسهم شعور بهموم المنظمة وقيمها وأهدافها.

السلوك الناجم عن الولاء التنظيمي

ينجم عن ولاء العاملين لمنظماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الكبيرة ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

1- شعور العاملين بروحٍ معنويةٍ عاليةٍ:وهي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين مشاطرة أقرانهم ألوان نشاطهم بحماس، ويجعلهم اقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية (زويلف، 1982).

وتعتمد على خمسة عوامل رئيسة:(ثقة أعضاء المجموعة في هدفها، ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها، وثقة أعضاء المجموعة ببعضهم، والكفاءة التنظيمية للمجموعة، والحالة العاطفية والذهنية لهم).

لقد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم، والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاونٍ وحماسٍ كبيرٍ لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يقل الولاء التنظيمي عند أصحاب المعنويات المنخفضة.

2- الحد من تسرب الموظفين:ويعني ترك الموظفين لمنظمـاتهم وهـي ظـاهرة تنظيمية خطيرة ولهذا التسرب نتائج عديدة هي:

(التكاليف المرتفعة، وتعطيل الأداء، وارتباك الأنماط الاجتماعية، وانخفـاض المعنويات، وزيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم).

3-الإنجاز المبدع:يرى الكثير من الباحثين(المعاني، الملاحمـه، المبيـضين) أن الأفراد الذين يتصفون بدرجةٍ عاليةٍ من الولاء لمنظماتهم يمتـازون بإنجـازٍ متميزٍ ويرون إن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بالهدف التنظيمي ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

أبعاد الولاء التنظيمي

لقد تعددت أبعاد الولاء التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونـة للمنظمـات وهذه الفئات تشمل ما يلي وكما حددها ريتشرز (Reichers, 1985: 470-471)

أ- الموظفون التنفيذيون

ب- العملاء والمستفيدون

جـ- الإدارة العليا

د- المواطنون عموماً

وبسبب تعدد هذه الفئات والتكتلات في المنظمات فإن لكل تكتلٍ وفئةٍ أهـدافاً وقيماً مختلفة تحاول تحقيقها، مما يؤدي إلى اختلاف ولاءات الأفراد والتكـتلات لهذه القيم والأهداف، الأمر الذي أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعـاد الـولاء التنظيمي.

فقد حدد ستاو (Staw) وسلانيك (Salanick) عام 1977 كما ورد فـي (العتيبي والسواط ،1997)بعدين للولاء التنظيمي وهما:

1- الولاء الإتجاهي: وهي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تطـابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى زيادة رغبة الفـرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2- الولاء السلوكي: وهي مجموعة العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة كنتيجة لسلوكه ، فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أما كيدرون (Kidron) فقد ميز بعدين للولاء التنظيمي وهما:

1- الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارهـا جزءاً من قيمه وأهدافه.

2-الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الفـرد بالاسـتمرار بالعمـل فـي المنظمة على الرغم من توفر فرصة للعمل في منظمة أخرى بمزايا أفضل. (الكايد، 1999 :24).

أما ماير وألن وسميث (Meyer & Allen and Smith , 1993) فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع وهي :

1- الولاء العاطفي ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميـز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذيـة الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالـة فـي اتخـاذ القـرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري) وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبـل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمـشاركة والتفاعـل الإيجـابي مـع إجراءات تنفيذ العمل. والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.

3- الولاء المستمر:وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنةً مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.

العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي:

أن شعور المدير بضغوط العمل يمكن أن ينتقل إلى المعلمين ثم إلى الطلبة، وبالتالي يمكن أن يمتد أثر ذلك سلباً على العملية التربوية، لذا يجب التصدي من قبل المختصين لمساعدة المدير على التكيف مع عمله ، وصولاً إلى زيادة الإنتاج، وجودته، وبالتالي تنمية المجتمع، وتقدمه.

ويتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي تكون فيه عدم الملاءمة بين الفرد والمهنة، حيث تحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، حيث تقوم خصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية بدورٍ مهمٍ في إحداث ضغوط العمل و الإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها :تجربة ذاتية تحدث إختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه(سيزلاقي ووالاس،1991).

عادة ما يحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على العامل، سواءً من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين، بحيث تكون مسايرة العامل لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة للعامل(العبد القادر والمير، 1996). أما غموض الدور فيشير إلى افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال الوظيفة المحددة له، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته، وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل في المنظمة(الهنداوي، 1994).

ويؤكد (العديلي، 1995) بأن العلاقة بين المنظمة و الفرد العامل بها تلعب دوراً مهماً في عملية الضغوط و آثارها المختلفة في أداء العاملين داخل المنظمة ولذلك تظهر نتائج جودة إدارة الضغوط أو سوء إدارتها في منظمات العمل بشكلٍ واضحٍ على الأفراد وإنجازاتهم داخل هذه المنظمات. من الممكن أن يؤدي الضغط إلى خللٍ وظيفي لدى كلٍ من الفرد والمنظمة. إن زيادة الضغط يؤثر بشكلٍ قوي على أداء العاملين بالمنظمة، حيث ينخفض الأداء عادةً وبشكلٍ حادٍ مع ارتفاع مستويات الضغط (محمد، 1992).

ويؤكد(المير، 1995) بأن هناك علاقةً سلبيةً بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي. بمعنى أن ضغوط العمل تحول بين الأفراد والمنظمة و تحقيق أهدافهما، وذلك لأن الأفراد الذين يواجهون ضغوط العمل يمضون وقتهم في محاولةٍ للتغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطاتٍ تضر بالمنظمة.

إن تعرض العاملين بالمنظمة للضغوط العملية قد يؤدي إلى عواقب وخيمة تلحق أضراراً شديدةً بالأداء الوظيفي أو بالإنتاجية وفاعلية المنظمة من خلال بعض السلوكيات العدوانية، كالقيام بالعديد من الأعمال التخريبية بالمنظمة مثل إتلاف المخرجات ، وتضييع الوقت، ومواد المنظمة ، وتدمير المباني و الأجهزة وتقييد الإنتاج (العتيبي، 1998). تؤكد العديد من الدراسات أن ضغوط العمل تعد العامل الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية وبخاصة مشكلات الأداء المنخفض، والعدوانية والتخريب، وترك العمل و الغياب، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الفعالية للمنظمة(الهنداوي، 1994)

إن الفروق الفردية مثل (العمر ومدة الخدمة والراتب الشهري) لها تأثير بالغ الأهمية على العلاقة بين ضغوط العمل و الآثار المترتبة عليها. حيث توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل وكل من العمر ومدة الخدمة و الراتب الشهري (المير، 1995).

وقد توصلت الدراسة التي قام بها (العبد القادر والمير، 1996) إلى أن صراع الدور وغموض الدور والدخل الشهري وسنوات الخبرة تكون مصادر ضاغطة لهؤلاء العاملين.

يؤكد(العتيبي، 1993) أنه كلما تقدم الأفراد في العمر، كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البـدائل المتاحـة أمـامهم للانتقـال إلـى منظمـات أخرى،وأكدت دراسة (المير، 1995) بأن هناك علاقة سلبية بين صـراع الـدور والولاء التنظيمي. وأخيراً تؤكد دراسة (العمري، 1998) بأن هناك علاقةً سلبيةً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين صراع الدور و الولاء التنظيمي.

ويشير (علام، 1994) أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها لأنها المصدر الرئيس لإشباع حاجاته، وذلك من خلال الراتب الذي يتقاضـاه. وأن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بـالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، ويعتبر وجود مستوىً عالٍ من الولاء من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهـدافها وكذلك يعد مطلباً أساسياً لكثيرٍ من المنظمات الحديثة، لأن المنظمات التي يتميـز موظفوها بدرجةٍعاليةٍ من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعاليةٍعالية (العمري، 1998). وبذلك نرىأنه إذا زادت ضغوط العمل فأنها تؤثر سلباً على ولاء الأفراد للمنظمات التي ينتسبون لها والعكس صحيح.

2.2 الدراسات السابقة

تشير نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسـات على حد علم الباحثة تبحث بشكل مباشر في أثر ضـغوط العمـل علـى الـولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظـات جنوب الأردن. لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لـذا فإن استعراض الدراسات السابقة سيأتي على جانبين هما:

أولاً : الدراسات المتعلقة بضغوط العمل.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

أولاً: الدراسات المتعلقة بضغوط العمل

أ- الدراسات العربية:

في دراسة (المير، 1995) بعنوان"العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية" دراسة مقارنة حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على ضغوط العمل وخاصة على الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي بالإضافة إلى العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالصفات الشخصية، حيث أجريت الدراسة على عينةٍ مكونةٍ من(200) فرد من العاملين في منشآت المملكة العربية السعودية وينتمون إلى أربع عشرة دولة حيث وزعت العينة إلى أربع مجموعات هي السعودية والعربية والآسيوية والغربية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
إن هناك فروقاً جوهريةً في متوسطات مستويات كلٍ من صراع وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع، لا توجد فروق جوهرية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لإفراد المجموعات، وجود اختلافات في سلم ومواقف وقيم الأفراد تبعاً للتكوين الثقافي للأفراد وصفاتهم الشخصية، هناك فروق بين المجموعات فيما يتعلق بغموض الدور وصراع الدور.إن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور وغموض الدور من جهةٍ والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من جهةٍ أخرى.

وفي دراسة قام بها (المشعان، 2000) هدفت إلى بحث مصادر ضغوط العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة، وتكونت عينة الدراسة من(745) معلماً ومعلمة، كما استخدم الباحث أدواتٍ في هذه الدراسة وهي مقياس الضغوط النفسية، ومقياس الضغوط المهنية، ومقياس غموض وصراع الدور.

وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج هي:

1- وجود فروقٍ دالةٍ إحصائياً بين المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في مصادر ضغوط العمل فقد كان المعلمون الكويتيون أكثر تعرضاً لضغوط العمل من غير الكويتيين.
2- توجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات، إذ أن المعلمات أكثر شعوراً بضغوط العمل من المعلمين.

3- لا توجد فروق دالة إحصائياً في مصادر ضغوط العمل من حيث العمر والخبرة باستثناء الضيق المهني.

أما دراسة (الكاساني، 2000) فقد هدفت إلى التعرف على أثـر ضـغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على ولائهم التنظيمي، والتعرف على أثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية في تـأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء هذه الدراسة على عينةٍ مكونةٍ من (360) معلماً ومعلمة، وأظهرت الدراسـة النتـائج التاليـة: ضغوط الوظيفة تؤثر على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجةٍ متوسطةٍ في جميع المجالات باستثناء مجال ظروف العمل المادية بدرجةٍ مرتفعةٍ، ووجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وعدم وجود فروقٍ ذات دلالـةٍ إحصائيةٍ تعزى للمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (بريك،2001) إلى التعرف على مصادر الضغوط المهنيـة التي يواجهها المعلمون في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، ومعرفة مـستوى الضغوط لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات ، وشملت عينة الدراسة (409) معلـماً ومعلمة ، منهم (155) معلمـاً ، و(254) معلمـة ، وأوضـحت نتـائج الدراسة أن أقوى مصادر الضغوط المهنية كانت على التوالي : العلاقة مع الآبـاء والعلاقة مع الطلبة، والظروف المعنويـة، والظـروف الماديـة، والعلاقـة مـع الإدارة،والعلاقة مع الزملاء ، وغموض الدور ، كما أوضحت نتائج الدراسـة أن مستويات الضغوط المهنية كانت لدى المعلمين أعلى من مستواها لدى المعلمـات وأن مستوى الضغوط المهنية المتعلقة بالظروف المادية ، والظـروف المعنويـة والعلاقة مع الزملاء أعلى لدى الفئات العمرية الأصغر سناً من الفئـات الأكبـر كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنويةً في مستوى الضغوط المهنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، لصالح حملة البكالوريوس.

وتناولت دراسة (الحوامدة، 2001) "أثر مصادر ضغط العمل في مـستوى الضغط المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيـة الخاصـة"، إذ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغط الوظيفي ومستواه، ومعرفـة العلاقة بين مصادر الضغط الوظيفي و مستواه لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي الجامعات الأردنية الخاصة . وقد اشتملت عينة الدراسة على (855) عضو هيئـة تدريس ، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقةً هامةً بين مصادر ضـغط العمل ومستوى الضغط المدرك، وأشارت أيضا إلى أن الاختلافات في تصورات أعضاء هيئة التـدريس حـول تـأثير مـصادر الـضغط تعـزى للمتغيـرات الديمغرافية(الجنس، الرتبة الأكاديمية، والعمر، والجنسية) .

وهدفت دراسة(ثابت، 2003) إلى التعرف على الفروق بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة، وإلى أي مدى تختلف هذه العلاقة باختلاف بعض المتغيرات، واشتملت عينة الدراسة على (375) معلماً ومعلمةً. وكشفت نتائج الدراسة عن وجـود فـروقٍ معنويـةٍ بـين المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية للاستبانة موضع الدراسة، لصالح المعلمين كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروقٍ معنويةٍ بين متوسـطات درجـات أفراد عينة الدراسة في ضغوط العمل، تعزى لسنوات الخبرة . كما كشفت نتـائج الدراسة عن وجود فروقٍ معنويةٍ في مجال العبء الـوظيفي ، تعـزى لمتغيـر المرحلة الدراسية ، لصالح معلمي المرحلة الدنيا ، في حين لم توجد فروق معنوية في باقي مجالات موضع الدراسة ، والدرجة الكلية للاستبانة موضـع الدراسـة. وأفادت دراسة (العطوي، 2004) والتي هدفت إلى معرفة أثر ضغوط العمل فـي الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكـة العربية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(277)موظفاً، وتم التوصل إلى النتائج التالية :هناك علاقـة ارتباطٍ بين مصادر الضغوط مع الرضا الوظيفي.وجود أثرٍ ذو دلالـةٍ إحـصائيةٍ للمتغيرات المستقبلية(مصادر الضغوط) في المتغير التابع(الرضـا الـوظيفي). لا توجد فروقات ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وقامت (المطارنة، 2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (985) معلماً ومعلمةً اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومن جميع مديري المدارس الأساسية في إقليم الجنوب والبالغ تعدادهم (331) مديراً ومديرةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن
(الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) من وجهة نظر المديرين أنفسهم كان متوسطاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس كان أيضاً متوسطاً وأن هناك أثراً مهماً لأبعاد مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، حيث فسرت مصادر ضغوط العمل ما مقداره(58.4%) من التباين في الأداء الوظيفي. وأنه توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى(α=0,05) لمصادر ضغوط العمل تعزى إلى(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، والعمر، والحالة الاجتماعية) وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الإناث. والمؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس). والخبرة العملية لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل). والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين.

وهدفت الدراسة التي أجراها كل من (الكحلوت والكحلوت، 2006) إلى الكشف عن مدى شيوع الضغوط المدرسية ومستوى الأداء والعلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من (66)معلماً من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا من الجنسين بواقع (34) من المعلمين (32)من المعلمات بمحافظتي غزة وشمالها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط المدرسية شائعة عند أفراد العينة من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا عند مستوى 55.19%، وأن الضغوط المدرسية تتدرج في سلم أعلاه ضغوط سلوكيات التلاميذ وأدناه ضغوط العلاقة مع المدير. كما أن أداء المعلمين يقع عند مستوى 77.95%. وأن الأداء يتدرج في سلم أعلاه المجال الشخصي والإداري وأدناه مجال التقييم والتقويم. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقةٍ بين الضغوط المدرسية وأداء معلمي التكنولوجيا.

وفي دراسة قامت بها (الشامان، 2006) هدفت للتعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض. وقد طبقت الدراسة على جميع المشرفات الإداريات في مدينة الرياض البالغ عددهن (104). وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية. في حين جاء صراع الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً على أفراد الدراسة.

ب. الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة هالينغ (Halling. 2003) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس الابتدائية وإلى التعرف على أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب داكوتا بأمريكا واستراتيجيات التكيف عند أفراد الدراسة وتألفت عينة الدراسة من (196) مديراً. وقد أسفرت الدراسة عن أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل، والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة، من أكثر عوامل الضغوط لدى أفراد الدراسة. كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ ترجع إلى عدد الطلاب بالمدرسة، وسنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق باستراتيجيات التكيف التي يستخدمها المديرون فقد أشار أفراد الدراسة إلى أن الأنشطة الرياضية والمعتقدات الدينية والأنشطة الاجتماعية مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء والاسترخاء من بين الاستراتيجيات التي يستخدمونها للتكيف مع الضغوط.

وفي دراسة قامت بها لوكس(Lucas. 2003) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا، وإلى التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية والفروق بين عوامل الضغوط التي تم تحديدها من المديرات واستراتيجيات التكيف لدى حديثات التعيين (أقل من 3 سنوات) والمديرات ذوات الخبرة (أكثر من 3 سنوات). كما قامت الدراسة أيضاً بالبحث في استراتيجيات التكيف، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

1. الوقت كان من أهم العوامل التي مثلت ضغطاً على أفراد الدراسة لعـدم التمكن من الانتهاء من الأعمال المرادة -كمية العمل- والتوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة.
2. المديرات ذوات الخبرة أكثر من 3 سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل.
3. غالبية المديرات يعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت للتكيف مـع كمية العمل الكبيرة.
4. المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضـع الأولويـات والتفـويض كعاداتٍ مهمة للمديرات حديثات التعيين.

وفي دراسة قامت بها كيربي(Kirby, 2003) وقد هدفت الدراسة إلى تحليل بيئة العمل وأعراض الضغوط التي يعاني منها مديرو المـدارس الثانويـة علـى الإدارة التعليمية، وإلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمـل لـدى مـديري المدارس الثانوية في ولاية مشيجان بأمريكا وبيئة العمل. وقـد أسـفرت نتـائج الدراسة عن أن بيئة العمل ذات المناخ الإيجابي التي تركز على تحصيل الطـلاب ويوجد بها فرق عملٍ متعاونةٍ وعلاقاتٍ إيجابيةٍ بين العـاملين تتـصف بمـستوىً مرتفعٍ من الضغوط، وذلك بسبب قضايا ذات علاقةٍ بمحدودية الصلاحيات ، نوع العمل،والتوقعات العالية، صراع الدور، والمسؤولية، وكمية العمل، والالتزامـات السياسية وضغوط من مجتمع المقاطعة. كما أسفرت النتائج عن أن بيئات العمـل المختلفة أصبحت تمثل تحدٍ، وتتصف بالتعقيد وصعوبة الـتحكم فيهـا مـن قبـل المديرين.

وهدفت دراسة إبراهيم والمشعان (Ibrahim& Al Mashaan, 2004) إلى التعرف على الفروق المعنوية بين المعلمين والمعلمات المصريين والكويتيين فـي ضغوط العمل ، ووجهة الضبط، والرضا الوظيفي، والفروق المعنوية بين الجنسين في متغيرات موضع الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (408) معلمـاً، مـنهم (253) معلماً مصريا، و(155) معلماً كويتياً، وبينت نتائج الدراسة وجود فروقٍ معنويةٍ بين المعلمين المصريين والكويتيين في ضغوط العمل ، لصالح المعلمـين

الكويتيين ، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية بـين الجنـسين فـي ضغوط العمل ، لصالح الإناث .

أما دراسة جيبسون وفورست (Jepson & Forrest, 2006) فقـد هـدفت للتعرف على العوامل المساهمة في إجهاد المعلم وعلاقتهـا بالإنجـاز والالتـزام المهني لدي المعلمين في مدارس جامعة هيرزفيلد، وشملت الدراسة (95) معلمـاً وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين الذين يتعرضون لضغوط العمل يعـانون من الإجهاد المحسوس بدرجة واضحة، كما توصلت نتائج الدراسة إلـى وجـود علاقةٍ سلبيةٍ بين الإجهاد المحسوس ، والالتزام المهني ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقةٍ إيجابيةٍ بين الـسلوك النـوعي ، والإنجـاز الشخـصي، والإجهـاد المحسوس .

وفي دراسة قام بها أبدوليا ، وآخرين(Obdulia,et, al, 2007) حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأمراض النفسية وكل من ضغوط العمل وخصائص الشخصية لدى المعلمين الأسبان، وبلغت عينة الدراسة (498) معلماً، حيث بينـت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأمراض النفسية وضغوط العمل مثـل : العمل الشاق ، وسوء العلاقة مع الطلاب، وتقدير منخفض من رؤساء العمل ، ورضاً منخفضٍ عن العمل ، وإجهادٍ عالٍ .

وهدفت دراسة كوكينوس(Kokkinos, 2007) إلى التعرف على العلاقة بين الاحتراق النفسي وخصائص الشخصية وضغوط العمل لـدى معلمـي المـدارس الابتدائيـة في قبرص، وشملت عينة الدراسة (447) معلماً حيث أكدت الدراسـة على أن خصائص الشخصية ، وضغوط العمل ارتبطت بأبعاد الاحتراق النفـسي لدى المعلمين ، وعلى أن يؤخذ بعين الاعتبار خصائص الشخـصية، وضـغوط العمل في دراسة علاقتهما بالاحتراق النفسي لدى المعلمين .

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

أ- الدراسات العربية

من الدراسات التي تطرقت إلى تأثير طبيعة العمل على الولاء التنظيمي، الدراسة التي قام بها (العتيبي و السواط، 1997)بعنوان " الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة

الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه " وهدفت إلـى تحقيـق مجموعـة مـن الأهداف هي:

درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي الجامعة، معرفة العوامل التي تؤثر فـي درجة الولاء لمنسوبي الجامعة، معرفة العلاقات بين أبعاد الولاء التنظيمي، حيـث أشارت النتائج إلى أن جميع المجموعات السابقة لها تأثير على الولاء التنظيمـي كما يلي:تؤثر خصائص العمل تأثيراً قوياً على الولاء العاطفي والأخلاقي وتـأثيراً بسيطاً على الولاء المستمر، ومن الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعية تأثير على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، وكان لسنوات الخدمة تـأثير علـى الولاء الوظيفي فقط .إن مكافأة المنظمة لها تأثير قـوي علـى الـولاء العـاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الولاء المستمر، أن مناخ العمل الاجتماعي له تـأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط.

دراسة قام بها (العجمي،1998) حول تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمـي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، حيث اشتملت الدراسة على عينـة حجمهـا (500) موظف من خمس منظمات من القطاع الحكومي في دولـة الكويـت تـم اختيارها عشوائياً من بين الجهات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين وتخضع جميعها لقانون الخدمة المدنية الكويتي، وقد أشارت نتائج هذه الدراسـة إلـى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات يؤثر على مـستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن هناك تأثير لإحساس العاملين بعدالة التوزيـع على مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

وفي دراسة قام بها (العمري ، 1999) هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود . وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت (140) فرداً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقةٍ سلبيةٍ معنويةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين النمط القيادي الترهلي والولاء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقةٍ ايجابيةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس

يدركون النمط القيادي المتبع في القسم . وتبين أيضاً أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي .

وفي دراسة قام بها (القطاونه، 2003) هدفت إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك والطفيلة، ومعان). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفاً من الذكور والإناث ، ضمن (18) دائرة. وتم اختيار عينةٍ عشوائيةٍ بسيطةٍ مكونةٍ من (700) موظفاً وموظفةً.

وقد تم توزيع الاستبانات على أعضاء العينة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجةٍ متوسطةٍ ، بمتوسط حسابي(3.394).
2- هناك أثر ذو دلالةٍ إحصائيةٍ لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي .
3- هناك فروقات ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، والخبرة، والراتب).

وفي دراسة لـ(المعشر: 2003) هدفت إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، وأجريت هذه الدراسة على عينةٍ عشوائيةٍ بلغت (930) موظفاً في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن (إربد، والمفرق، وعجلون، وجرش). وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية، وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بين منظمات القطاع العام في محافظات الشمال في الأردن والمقارنة بينها. كما هدفت إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين العاملين في المنظمات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن. وكشفت الدراسة عن وجود علاقةٍ سلبيةٍ بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور ومستوى الولاء التنظيمي كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية منه

لدى الموظفين ممن لا يحملون مؤهلاً جامعياً وأن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسمٍ منه لدى باقي زملائهم.

وقام (الحوامدة، 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين عدالة نظـام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى والثانية والثالثة فـي وزارات قطاع الخدمات في الأردن، وعددهم (1986) موظفاً، وتم اختيار عينةٍ عـشوائيةٍ بلغت (483) موظفاً، ولقياس عدالة نظام تقويم الأداء اسـتخدم مقيـاس بيـرس وبورتر (Pearce & Porter) المكون من (18) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقةٍ موجبةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين عدالة نظـام تقـويم الأداء والـولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي.

وفي دراسة قامت بها (الملاحمة، 2005) هدفت إلى التعرف على العلاقة بـين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئـة التـدريس فـي الجامعـات الخاصة الأردنية، وإلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الـولاء التنظيمـي (العاطفي والمستمر والأخلاقي) والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسـة مـن أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات الخاصة بلغ حجمها(559) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئـة التدريسية في الجامعات الخاصة جاء بدرجـةٍ متوسـطةٍ، وأن مـستوى الرضـا الوظيفي جاء أيضاً بدرجةٍ متوسطةٍ، ووجود علاقةٍ قويـةٍ إيجابيـةٍ بـين الـولاء التنظيمي(العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الخاصة الأردنية والرضا الوظيفي. وأن هنالك فروقاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ(للجنس والكلية، والعمر، والخبرة) في تصورات المبحوثين للـولاء التنظيمـي، وأن هنالـك فروقاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ(للكلية، والرتبة الأكاديميـة، والخبـرة) فـي تـصورات المبحوثين للرضا الوظيفي.

وفي دراسة قامت (الرواشدة، 2007) هدفت إلى التعرف على أثـر الالتـزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسـسات

العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانةٍ لغرض جمع البيانات، وتم اختيار عينةٍ عشوائيةٍ بسيطةٍ من جميع العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. بلغ تعدادها (582) فرداً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في المؤسسات العامة الأردنية كانت مرتفعةً، وأن تصوراتهم لأبعاد الولاء التنظيمي كانت متوسطةً.
2. أن هناك أثراً لأبعاد أخلاقيات الإدارة (الواجبات الوظيفية، المسؤولية الاجتماعية، الحقوق الوظيفية، المناخ الأخلاقي) في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

ب.الدراسات الأجنبية:

أجرت نانسي (Nancy.1993) دراسة بعنوان العوامل التي تتنبأ بالولاء إلى الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك على سياسات المؤسسة على الولاء التنظيمي في كلا المستويين الإداري والمؤسسي. بينت نتائج الدراسة عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم إلى الجامعة. كما تبين أن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه إلى الجامعة. وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاءً من ممن هم أقل منهم رتبة. كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس على السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي على التنبؤ بالولاء التنظيمي.

وأجرى براون وجايلو (Brown&Gaylor.2002) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل والتأثير النفسي ومركز السيطرة. مثلت عينة الدراسة مقطعاً عرضياً من العاملين في جامعة المسيسبي الواقعة في الجنوب الامريكي، حيث أشارت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل. وأن هناك علاقة ايجابية بين الولاء المؤثر والولاء المعياري.

أما في دراسة درامستيد(Dramsted، 2004) حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة بين مدارس مختارة من أنظمة التعليم الخاص والعام للعلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين في النرويج، وقامت الدراسة على أساس أن توظيف المعلمين وتحفيزهم للبقاء في وظائفهم أصبح تحدياً تربوياً رئيساً في النرويج.حيث إن الطلب المتزايد على المعلمين من العوامل التي أدت إلى ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي وزيادة المشاكل المتعلقة بملء الوظائف الشاغرة. وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في النرويج. كما هدفت إلى مقارنة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة والخاصة. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينةٍ عشوائيةٍ تشمل (469)مدرساً من المدارس العامة، و(57) مدرساً من المدارس الخاصة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن فقرات الرضا الوظيفي المتعلقة بالمناخ التنظيمي التربوي تساهم في زيادة الولاء العاطفي، وأن معلمي المدرسة الخاصة لديهم مستوىً عالٍ من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وأن التركيز على تطوير المناخ الإيجابي والكفاءة بين المعلمين في المدارس النرويجية تساهم في زيادة الولاء العاطفي والذي يشير إلى الانجذاب العاطفي للعاملين تجاه مدارسهم، وأن المناخ والكفاءة يمثلان التأثيرات الرئيسة التي تساهم في زيادة رغبة العاملين للبقاء في المنظمة.

ملخص الدراسات السابقة لضغوط العمل:

تناولت العديد من الدراسات موضوع مصادر ضغوط العمل والآثار الناجمة عنه بنوعيها السلبي والإيجابي واستراتيجيات التعامل مع الضغوط وهدفت أيضا

إلى التعرف على المصادر التي تؤدي لضغوط العمل التي تواجهها، ويتضح ممـا سبق أن مجمل الدراسات السابقة العربية ركزت على فهم أهم مـصادر ضـغوط العمل التنظيمية كدراسة (الشامان، 2006) ودراسة (بريـك، 2001)، ودراسـة (المشعان،2000)، وتناولت دراسـة (الكحلـوت والكحلـوت، 2006) ودراسـة (المطارنة، 2005) إلى الكشف عن أثر ضغوط العمـل علـى الأداء الـوظيفي وحددت دراسة (العطوي، 2004) أثر ضغوط العمـل فـي الرضـا الـوظيفي وتناولت دراسة (الحوامدة، 2001) أثر مصادر ضغط العمل في مستوى الـضغط المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصـة، فـي حـين تناولت دراسة (الكاساني، 2000) ودراسة (المير، 1995) أثر ضغوط الوظيفة في الولاء التنظيمي.

واستعرضـت الدراسـات الأجنبيـة كدراسـة أبـدوليا ، وآخـرين(2007 Obdulia,et,al,) العلاقة بين الأمراض النفسية وكل من ضغوط العمل وخصائص الشخصية لدى المعلمين ودراسة كوكينوس(Kokkinos, 2007) التي تطرقت إلـى العلاقة بين الاحتراق النفسي وخصائص الشخصية وضغوط العمل لـدى معلمـي المدارس الابتدائيـة في قبرص، في حين استعرضت دراسة جيبسون وفورسـت (Jepson & Forrest, 2006) العوامل المساهمة في إجهاد المعلم وعلاقتها بالانجاز والالتزام المهني وتناولت دراسة إبراهيم والمـشعان (Ibrahim& Al Mashaan, 2004) الفروق المعنوية بين المعلمين والمعلمات المـصريين والكـويتيين فـي ضـغوط العمـل، ووجهـة الـضبط، والرضـا الـوظيفي، وركـزت دراسـة كيربي(Kirby,2003) على تحليل بيئة العمل وأعراض الضغوط التي يعاني منهـا مديرو المدارس الثانوية علـى الإدارة التعليميـة، فـي حـين ركـزت دراسـة لوكس(Lucas ، 2003) على ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بـين مـديرات المدارس في كاليفورنيا وتطرقت دراسة هالينغ (Halling، 2003) إلى التعـرف على ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس الابتدائية.

ملخص الدراسات السابقة للولاء التنظيمي:

تناولت بعض الدراسات السابقة أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامـة فـي مستوى الولاء التنظيمي كدراسة (الرواشدة، 2007)، وتناولت دراسة (الملاحمـة 2005) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، فـي حـين تناولـت دراسـة (الحوامدة ، 2004) العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقـة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، في حين ركزت دراسـة (القطاونـه، 2003) ودراسة (العجمي، 1998) على تأثيرات العدالة التنظيمية في الـولاء التنظيمـي واستعرضت دراسة (العمري ، 1999) العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي وتطرقت دراسة (العتيبي والسواط، 1997) إلى تأثير طبيعة العمل علـى الـولاء التنظيمي.

واستعرضت الدراسات الأجنبيـة كدراسـة درامـستيد(Dramsted. 2004) ودراسة براون وجايلو (Brown&Gaylor. 2002) العلاقة بين الرضـا الـوظيفي والولاء التنظيمي، وركزت دراسة نانسي (Nancy. 1993) على العوامل التي تتنبأ بالولاء إلى الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس.

أشارت غالبية الدراسات إلى مصادر ضغوط العمل بشكل عام ، ولا بد من الإشارة إلى موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات من حيث التشابه والاختلاف ، إذ أن نقاط الاختلاف ستتمثل في الهدف وهو التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس محافظات جنوب الأردن. حيث تم التطرق إلى مستوى ضغوط العمل من خلال مجالاته(البيئة المادية للعمل وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمل)، وتم التطرق إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال(الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) أما هذه الدراسة فتكتسب أهميتها لكونها تركز على الضغوط التي تواجه مديري ومديرات المدارس الحكومية أثناء وظيفتهم وتأثير تلك الضغوط على ولائهم التنظيمي للمدرسة التي يعملون بها وذلك لإنجاح العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة مما ينعكس إيجابياً على العمل الإداري والفني في جميع مجالاته .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة :

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تُعد رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها من قبل الباحثة.

3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المديرين- ذكورا وإناثا- الذين يعملون في مدارس محافظات جنوب الأردن الحكومية، والبالغ عددهم(583) مديراً ومديرةً للعام الدراسي 2008/2007، حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظات الجنوب(الكرك، الطفيلة، معان والعقبة) للعام الدراسي 2008/2007) وهي موزعة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1)
أعداد المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن
وفق إحصائيات عام 2008/2007

المديرية	عدد المدارس الحكومية
قصبة العقبة	69
قصبة معان	91
البتراء	39
الشوبك	35
الطفيلة	105
المزار الجنوبي	68
القصر	55
الأغوار الجنوبية	27
قصبة الكرك	94
المجموع	583

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية من مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظات الجنوب(الكرك، والطفيلة، ومعـان، والعقبـة) بنسبة(60%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي(350) معلماً ومعلمةً، وتم توزيـع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت(319) استبانةً، وتم اسـتبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحـصائي، ليـصبح عـدد الاسـتبانات الصالحة للتحليل (311) إستبانةً لتشكل ما نسبته(89%) من عينة الدراسة الكلية و(53.34%) من مجتمع الدراسة الكلي ،حيث كان توزيع أفراد عينة الدراسـة حسب متغيرات الدراسة وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	134	%43.1
	أنثى	177	%56.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	104	%33.4
	اعلى من بكالوريوس	207	%66.6
	أقل من 5 سنوات	75	%24.1
الخبرة	5-أقل من 15 سنة	95	%30.6
	15 سنة فأكثر	141	%45.3
الحالة الاجتماعية	أعزب	92	%29.6
	متزوج	219	%70.4

ويظهر من الجدول رقم(2) أن(56.9%) من المديرين إناث، في حين جاءت نسبة الذكور(43.1%).

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي يتبين أن (66.6%) من المديرين حاصلون على درجة البكالوريوس فأعلى، وأن(33.4%) هم من حملة درجة البكالوريوس.

ويتضح من الجدول أيضاً أن (45.3%) من المديرين كانت لديهم خبرةً عمليةً من(15 سنة فأكثر)، ويلي ذلك (30.6%) ممن كانت لديهم خبرة عملية من (5- أقل 15 سنة)، في حين بلغت نسبة المديرين ممن لديهم سنوات خبرة(أقل من 5 سنوات) (24.1%).

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية يتبين أن(70.4%) من المديرين متزوجون، في حين جاءت نسبة فئة أعزب(29.6%).

3. 4 أداة الدراسة

تم تطوير استبانةٍ لقياس أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وتتكون هذه الاستبانة

من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الديموغرافية العامة الآتية(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

الجزء الثّاني: ويتضمن هذا الجزء (38) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل(ضغوط العمل) وهذه الفقرات تم صياغتها بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات (عسكر، 1998؛ الكاساني، 2000؛ العطوي، 2004؛ المطارنه، 2005).

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء (34) فقرة تغطي متغير الدراسة التابع (الولاء التنظيمي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بمقياس الولاء التنظيمي الثلاثي الأبعاد الذي طوره كل من (Allen&Meyer.1990) والمتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي(العاطفي والمستمر والأخلاقي)، ودراسة (القطاونة، 2003؛ الملاحمة، 2005) وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم(1)على(غير موافق بشدة) والرقم(5) على(أوافق بشدة).

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.34-3.66) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً. وتم حسابها على النحو التالي:

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

والجدول رقم(3) يبين توزيع متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها:

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	البعد
1-38	**ضغوط العمل**
1-7	مجال البيئة المادية للعمل
8-15	مجال طبيعة الوظيفة
16-21	مجال الحوافز
22-38	مجال علاقات العمل
22-27	مجال علاقة مدير المدرسة برؤسائه
28-32	مجال علاقة مدير المدرسة بالزملاء
33-36	مجال علاقة مدير المدرسة بالطلبة
37-38	مجال علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي
39-72	**الولاء التنظيمي**
39-50	مجال الولاء العاطفي
51-60	مجال الولاء المستمر
61-72	مجال الولاء المعياري

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (17) محكماً من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومدراء تربية فنيين واداريين، ورؤساء أقسام، ومشرفين تربويين، ومدراء مدارس، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه،وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعـاده، تـم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة، بلغ عددهم (30) مـديراً ومديرةً وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-7	مجال البيئة المادية للعمل	0.88
8-15	مجال طبيعة الوظيفة	0.89
16-21	مجال الحوافز	0.84
22-38	مجال علاقات العمل	0.90
1-38	**ضغوط العمل**	**0.91**
39-50	مجال الولاء العاطفي	0.90
51-60	مجال الولاء المستمر	0.85
61-72	مجال الولاء المعياري	0.87
39-72	**الولاء التنظيمي**	**0.89**
1-72	**الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)**	**0.90**

ويتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي معاملات ثباتٍ عاليةٍ لتحقيق أغراض الدراسة.

علما بأنه قد تم الحصول على موافقةٍ خطيةٍ من وزارة التربية والتعليم علـى تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

3. 7 متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة وهي:

النوع الاجتماعي: وله فئتان:

1. ذكر 2. أنثى

الحالة الاجتماعية: ولها مستويان:

1. أعزب 2. متزوج

الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات:

1. اقل من(5) سنوات 2. من(5- أقل من 15) سنة 3. (15) سنة فأكثر

المؤهل العلمي: وله فئتان:

1. بكالوريوس 2. أعلى من بكالوريوس

2-المتغيرات المستقلة للدراسة: وتشمل ضغوط العمـل الناتجـة عـن المجـالات التالية:(البيئة المادية للعمل، وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمـل) وتـشمل علاقات العمل:(علاقة المدير بالرؤساء، وعلاقة المدير بالزملاء، وعلاقـة المـدير بالطلبة، وعلاقة المدير بأولياء الأمور والمجتمع المحلي).

3- **المتغير التابع**: وهو الولاء التنظيمي ويتمثل في المتغيرات التالية(مجال الـولاء العاطفي، مجال الولاء المستمر، مجال الولاء المعياري).

3. 8 المعالجة الإحصائية

السؤال الأول والثاني: تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث والرابع: تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) ومن ثم تحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه للمتغيرات الدالة إحصائياً.

السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط(بيرسون (Pearson Correlations)، لاختبار العلاقات الارتباطية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبـة لجميـع أبعـاد الدراسـة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ضغوط العمل لدى مـديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمل وعلى النحو الآتي:

1. مجال البيئة المادية للعمل

الجدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال البيئة المادية للعمل.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
1.	يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد المعلمين.	3.47	0.93	1	متوسط
2.	قلة الإمكانات المادية في المدرسة (مكتب ، خزانة خاصة ، مقعد مريح ،حاسوب) يؤثر سلبا في استمراري في المدرسة التي اعمل بها.	3.34	0.96	3	متوسط
3.	يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد الطلبة.	3.20	1.01	7	متوسط
4.	نقص المرافق المدرسية(الملاعب والمشاغل ،والساحات...) يؤثر في أدائي المدرسي .	3.31	0.96	5	متوسط
5.	يتأثر أدائي المدرسي سلباً بسوء تصميم الغرف التدريسية.	3.32	0.91	4	متوسط
6.	عدم نظافة المرافق المدرسية يؤثر في أدائي المدرسي.	3.46	0.99	2	متوسط
7.	قلة الوسائل التعليمية في المدرسة يؤثر في أدائي المدرسي.	3.22	1.02	6	متوسط
1-7	مجال البيئة المادية للعمل	3.33	0.63	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(5) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال البيئة المادية للعمل جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ،بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.33) وانحـرافٍ معيـاري(0.63)، وقـد احتلّت الفقرة رقم(1) (يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد المعلمين) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابـي بلغ (3.47)، في حين جاءت الفقرة رقـم(3) (يتـأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد الطلبة) في المرتبة الأخيرة بين فقـرات هـذا البعد بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.20)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

2. مجال طبيعة الوظيفة

الجدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال طبيعة الوظيفة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.8	المكانة الاجتماعية التي أحظى بها كمدير مدرسة لهـا أثر في اعتزازي وفخري بالمدرسة كمكان للعمل .	3.04	0.98	6	متوسط
.9	يتأثر أدائي بعدم إشباع مهنة الإدارة المدرسية لحاجاتي ورغباتي وطموحاتي الداخلية .	3.38	1.04	1	متوسط
.10	العبء الملقى على عاتقي من (الدور الإداري والفني) يؤثر في أدائي المدرسي.	3.32	0.94	3	متوسط
.11	عدم تناسب عملي مع مبادئي الشخصية التـي احملهـا يؤثر في إنجاح عملي وتطويره.	3.35	1.03	2	متوسط
.12	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الاجتماعية.	3.26	0.99	4	متوسط
.13	مطالب العمـل الخارجيـة تتعـارض مـع رغبـات المسؤولين.	3.03	0.91	7	متوسط
.14	اشعر أن العلاقة بين مستوى الأداء والترقية ضعيفة في مجال عملي.	3.07	1.01	5	متوسط
.15	يتأثر أدائي المدرسي سلباً بعدم وجود خطـة منظمـة لتبادل الخبرات بين المديرين.	3.00	1.02	8	
8-15	مجال طبيعة الوظيفة	3.18	0.67	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال طبيعة الوظيفة جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.18) وانحرافٍ معياري(0.67)، وقد احتلّت الفقرة رقم(9) (يتأثر أدائي بعدم إشباع مهنة الإدارة المدرسية لحاجاتي ورغباتي وطموحاتي الداخلية) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.38)، في حين جاءت الفقرة رقم(15) (يتأثر أدائي المدرسي سلباً بعدم وجود خطةٍ منظمةٍ لتبادل الخبرات بين المديرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.00)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

3. مجال الحوافز

الجدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الحوافز.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.16	عدم كفاية الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في أدائي داخـل المدرسة .	3.92	0.94	2	مرتفع
.17	قلة العلاوات المعطاة لي كمدير مدرسة تجعلني غيـر راغبٍ في مهنة مدير المدرسة .	3.98	0.93	1	مرتفع
.18	ضعف إمكانية حصولي على الإعارة إلى الخارج يؤثر في أدائي المدرسي.	3.80	0.89	3	مرتفع
.19	بطء استفادتي من مشاريع الإسكان وقروضها يؤثر في أدائي المدرسي.	3.71	0.92	4	مرتفع
.20	انصح أصدقائي بالعمل كمدير مدرسة.	3.55	0.98	5	متوسط
.21	إحساسي بأهمية عملي بالمقارنة مـع أمـور حيـاتي الأخرى يؤثر في أدائي المدرسي .	3.00	1.01	6	متوسط
16-21	مجال الحوافز	3.66	0.56	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الحوافز جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.66) وانحرافٍ معياري(0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم(17) (قلة العلاوات المعطاة لي كمدير مدرسة تجعلني غير راغبٍ في مهنة مدير المدرسة) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.98)، في حين جاءت الفقرة رقم(21) (إحساسي بأهمية عملي بالمقارنة مع أمور حياتي الأخرى يؤثر في أدائي المدرسي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.00) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ عدا الفقرات (20، 21) حيث جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

4. مجال علاقة مدير المدرسة برؤسائه

الجدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة برؤسائه.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.22	اهتمام الرؤساء بمعالجة مشكلات العمـل يـؤثر فـي قراري أن أبقى مدير مدرسة	3.38	0.94	3	متوسط
.23	التقييم غير الموضوعي لأدائي من قبل الرؤساء يـؤثر في تمسكي بمهنتي .	3.37	0.99	4	متوسط
.24	يتأثر أدائي في العمل المدرسي بعدم تزويدي بتغذيـة راجعة عن مستوى الأداء.	3.34	0.97	5	متوسط
.25	إتاحة المديرية لي فرصة المشاركة في التخطيط وصنع القرار يؤثر في أدائي لمهام عملي.	3.40	0.98	2	متوسط
.26	اختلافي مع الرؤساء في وجهات النظر يـؤثر علـى تمسكي بمهنتي.	3.41	0.96	1	متوسط
.27	إمكانية توفير حوار مباشر بيني وبين مدير التربية يؤثر على بقائي في مهنتي.	3.32	1.01	6	متوسط
27-22	مجال علاقة مدير المدرسة برؤسائه	3.37	0.59	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة برؤسائه جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.37) وانحرافٍ معياري(0.59)،وقد احتلّت الفقرة رقم(26) (اختلافي مع الرؤساء في وجهات النظر يؤثر على تمسكي بمهنتي)المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ(3.41) في حين جاءت الفقرة رقم(27) (إمكانية توفير حوارٍ مباشر بيني وبين مدير التربية يؤثر على بقائي في مهنتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.32)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

5. مجال علاقة مدير المدرسة بالزملاء إداريين ومعلمين

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة بالزملاء.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.28	تقدير زملائي لما أقوم به من جهد في العمل يؤثر على أدائي لمهام عملي.	3.47	0.97	2	متوسط
.29	التعاون بيني وبين زملائي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة عن غيرها من المهن.	3.51	0.93	1	متوسطة
.30	قيام زملائي بمهام عملهم يزيد من عبء العمل علـي وبالتالي يؤثر على أدائي لمهام عملي.	3.35	1.00	3	متوسط
.31	وجود علاقات اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل يؤثر في بقائي بمهنة مدير مدرسة.	3.17	0.99	5	متوسط
.32	التزام زملائي بالدوام يؤثر على تفضيلي لمهنة مـدير مدرسة عن غيرها.	3.23	1.02	4	متوسط
32-28	مجال علاقة مدير المدرسة بالزملاء	3.34	0.65	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة

بالزملاء إداريين ومعلمين جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، بمتوسطٍ حسابي بلغ(3.34) وانحرافٍ معياري(0.65)، وقد احتلّت الفقرة رقم(29) (التعاون بيني وبين زملائي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة عن غيرها من المهن) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ(3.51)، في حين جاءت الفقرة رقم(31) (وجود علاقاتٍ اجتماعيةٍ مع زملائي خارج نطاق العمل يؤثر في بقائي بمهنة مدير مدرسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ(3.17)،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

6. مجال علاقة مدير المدرسة بالطلبة

الجدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة بالطلبة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.33	التزام الطلبة بالانضباط المدرسي أثناء الدوام يؤثر في اختياري لمهنتي.	3.45	1.01	1	متوسط
.34	رغبة بعض الطلبة في الدراسة يؤثر في أدائي لمهـام عملي.	3.22	0.96	4	متوسط
.35	رغبة الطلبة بممارسة النشاطات المدرسية يـؤثر فـي اختياري لمهنتي.	3.43	0.98	2	متوسط
.36	ضعف الطلبة في مستواهم الأكاديمي يؤثر في أدائـي المدرسي.	3.32	1.00	3	متوسط
33-36	مجال علاقة مدير المدرسة بالطلبة	3.35	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(10) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة بالطلبة جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ،بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.35) وانحرافٍ معياري(0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم(33) (التزام الطلبة بالانضباط المدرسي

أثناء الدوام يؤثر في اختياري لمهنتي) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.45)، في حين جاءت الفقرة رقم(34) (رغبة بعض الطلبة في الدراسة يؤثر في أدائي لمهام عملي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.22)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

7. مجال علاقة مديرالمدرسة بالمجتمع المحلي(مؤسسات حكومية وأولياء أمور)

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مديرالمدرسةبالمجتمع المحلي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
.37	متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم يـؤثر في أدائي المدرسي.	3.24	1.05	2	متوسط
.38	تقدير أولياء أمور الطلبة لإنجازاتي فـي العمل يؤثر في تفـضيلي لمهنـة مـدير مدرسة على غيرها.	3.28	1.03	1	متوسط
37-38	مجال علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي	3.26	0.69	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.26) وانحرافٍ معياري(0.69) وقد احتلّت الفقرة رقم(38) (تقدير أولياء أمور الطلبة لإنجازاتي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة على غيرها) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.28).

في حين جاءت الفقرة رقم(37) (تقدير أولياء أمور الطلبة لإنجازاتي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة على غيرها) في المرتبة الأخيرة بين

فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.24). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده(الولاء العـاطفي والولاء المستمر،والولاء المعياري) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى الولاء التنظيمي وعلى النحو الآتي:

1. مجال الولاء العاطفي

الجدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الولاء العاطفي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
39.	زيادة تفاعلي مع واجبات عملي ينعكس تأثيره بشكل مباشـر علـى عملي.	3.49	0.96	1	متوسط
40.	أجري الأبحاث التربوية لحل المشكلات التي تواجهني في عملي .	3.35	1.01	4	متوسط
41.	أحاول الظهور دائما بالمظهر والسلوك المناسبين لوظيفتي.	3.26	1.01	12	متوسط
42.	أدافع عن وظيفتي.	3.47	0.99	2	متوسط
43.	أسهم في تنفيذ غالبية الفعاليات المدرسية .	3.37	1.00	3	متوسط
44.	أبذل مجهوداً كبير لتحقيق أهداف المدرسة .	3.33	0.98	6	متوسط
45.	أشعر بالسعادة من خلال مواصلة عملي في مدرستي الحالية .	3.28	1.04	10	متوسط
46.	أطلع على التشريعات والأنظمة المعمول بها فـي مجـال عملـي وأحاول إيضاحها للعاملين معي .	3.29	1.00	9	متوسط
47.	أقوم بكل الأعمال الموكولة لي بكل أمانة وموضوعية.	3.30	1.00	8	متوسط
48.	أنظم وقتي في العمل لإنجاز المهمات المطلوبة مني فـي المواعيـد المحددة .	3.27	1.03	11	متوسط
49.	تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سـمعة المدرسـة فـي المجتمع.	3.31	1.02	7	متوسط
50.	المناخ الودي في مدرستي التي اعمل بها يدفعني إلى التمسك بعملي.	3.34	0.99	5	متوسط
39-50	مجال الولاء العاطفي	3.34	0.62	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الولاء العاطفي جاءت

بدرجةٍ متوسطةٍ بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.34) وانحرافٍ معياري(0.62)، وقد احتلّت الفقرة رقم(39) (زيادة تفاعلي مع واجبات عملي ينعكس تأثيره بشكل مباشر على عملي) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.49)، في حين جاءت الفقرة رقم(41) (أحاول الظهور دائما بالمظهر والسلوك المناسبين لوظيفتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.26)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

2. مجال الولاء المستمر

الجدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الولاء المستمر.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.51	أسعى من خلال عملي في مدرستي للارتقاء إلـى مواقـع أفضل تحسن من وضعي المادي .	3.16	1.01	5	متوسط
.52	أشعر بالسعادة في أ ثناء قيامي بممارسـة مهـام وظيفتـي بالمدرسة.	3.26	1.00	2	متوسط
.53	أشعر بصعوبة ترك عملي الحالي في مدرستي.	3.23	0.98	3	متوسط
.54	أفضل الانتقال من وظيفتي كمدير مدرسة إلى أية وظيفـة إدارية أخرى .	2.93	1.06	10	متوسط
.55	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملي.	3.15	1.03	6	متوسط
.56	ينعكس تركي للعمل في هذه المدرسة على حياتي الوظيفية .	3.01	1.05	8	متوسط
.57	لدي استعداد لتقديم جهدٍ أفضل لإنجاح عملي في المدرسة.	3.11	1.04	7	متوسط
.58	لقد كان خطئاً مؤكد عندما قررت العمل في هذه المدرسة.	3.00	1.02	9	متوسط
.59	إن أي تغيير في وضعي الوظيفي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك الوظيفة .	3.32	0.97	1	متوسط
.60	تدفعني ظروف العمل لتقديم أفضل ما لدي من أدائي فـي العمل .	3.22	0.99	4	متوسط
51-60	مجال الولاء المستمر	3.14	0.71	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الولاء المستمر جاءت

بدرجةٍ متوسطةٍ بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.14) وانحرافٍ معياري(0.71)، وقد احتلّت الفقرة رقم(59) (إن أي تغيير في وضعي الوظيفي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك الوظيفة) المرتبة الأولـى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.32)، في حين جاءت الفقرة رقم(54) (أفضل الانتقال من وظيفتي كمدير مدرسة إلى أية وظيفة إدارية أخرى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (2.93)،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

3. مجال الولاء المعياري

الجدول رقم(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الولاء المعياري.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.61	أتحدث عن وظيفتي كمصدر اعتزاز وفخر لي بين الأفراد.	2.98	1.08	12	متوسط
.62	أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المدرسة التي اعمل بها.	3.22	1.06	1	متوسط
.63	أحافظ على أسرار وظيفتي ولا أكشف عنها تحت أي ظرف.	3.19	1.03	2	متوسط
.64	أحرص دائما على كل ما يجعل مدرستي ناجحـة فـي بلوغهـا لأهدافها .	3.15	1.02	4	متوسط
.65	أشعر بالسعادة من خلال تواصل حياتي الوظيفية فـي مدرسـتي الحالية .	3.17	1.01	3	متوسط
.66	أصف عملي كمدير مدرسة بالأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى	3.05	0.99	9	متوسط
.67	أعمل على تنفيذ أية تعليمات وقرارات مدرسية بكل دقة وإتقان	3.03	1.01	10	متوسط
.68	انتمائي إلى مدرستي الحالية يصعب تكراره فـي أيـة مدرسـة أخرى.	3.07	1.01	8	متوسط
.69	لا أتغيب عادةً عن عملي إلا للضرورة البالغة.	3.13	1.00	5	متوسط
.70	هناك فضل كبير لمدرستي التي أعمل بها فـي تطـوير حيـاتي الوظيفية .	3.11	0.98	6	متوسط
.71	يرتبط انتمائي للعمل بالمدرسة بما أحصل عليه من حوافز مادية، أو معنوية.	3.09	1.05	7	متوسط
.72	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.	3.01	1.02	11	متوسط
72-61	مجال الولاء المعياري	3.10	0.73	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(14) أن المتوسط العام لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمجال الولاء المعياري جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.10) وانحرافٍ معياري(0.73)، وقد احتلّت الفقرة رقم(62) (أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المدرسة التي اعمل بها) المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.22)، في حين جاءت الفقرة رقم(61) (أتحدث عن وظيفتي كمصدر اعتزاز وفخر لي بين الأفراد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسطٍ حسابي بلغ (2.98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغير(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد(MANOVA) على اعتبار أن (بيئة العمل المادية، وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمل) متغيرات تابعة والمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي) هي متغيرات مستقلة وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروقات في ضغوط العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)

المتغير	قيمة Wilks' Lambda	قيمة Hotelling's Trace	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	-	0.008	1.416	0.258
الحالة الاجتماعية	-	0.011	0.786	0.535
الخبرة الإدارية	0.981	-	0.682	0.707
المؤهل العلمي	-	0.077	5.480	0.000
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية	0.988	-	0.842	0.500
النوع الاجتماعي× الخبرة الإدارية	0.974	-	0.957	0.469
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	0.938	-	0.437	0.648
الحالة الاجتماعية × الخبرة الإدارية	0.962	-	1.389	0.189
الحالة الاجتماعية × المؤهل العلمي	0.973	-	2.049	0.088
الخبرة الإدارية × المؤهل العلمي	0.959	-	1.511	0.150
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية× الخبرة × المؤهل العلمي	0.859	-	1.228	0.169

جدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لضغوط العمل تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	بيئة العمل المادية		طبيعة الوظيفة		الحوافز		علاقات العمل	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.34	0.94	3.22	0.89	3.67	0.70	3.44	0.91
	أنثى	3.32	1.03	3.16	0.99	3.65	0.74	3.25	1.03
الحالة الاجتماعية	أعزب	3.41	1.01	3.25	0.91	3.68	0.65	3.34	0.98
	متزوج	3.30	1.02	3.15	1.04	3.64	0.74	3.33	0.99
الخبرة الادارية	أقل من 5سنوات	3.35	1.01	3.34	0.86	3.57	0.74	3.18	1.03
	5- أقل من 15 سنة	3.18	1.003	3.04	1.00	3.72	0.72	3.39	0.97
	15 سنة فأكثر	3.42	0.99	3.20	0.91	3.74	0.63	3.42	0.89
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.22	104	3.04	0.94	3.59	0.74	3.16	0.98
	أعلى من بكالوريوس	3.55	0.87	3.46	0.91	3.69	0.69	3.67	0.90

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للفروقات في ضغوط العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	البيئة المادية للعمل	0.017	1	0.017	0.017	0.898
	طبيعة الوظيفة	0.167	1	0.167	0.192	0.662
	الحوافز	0.003	1	0.003	0.058	0.810
	علاقات العمل	3.009	1	3.009	3.312	0.070
الحالة الاجتماعية	البيئة المادية للعمل	0.694	1	0.694	0.680	0.410
	طبيعة الوظيفة	0.479	1	0.479	0.551	0.458
	الحوافز	0.031	1	0.031	0.060	0.806
	علاقات العمل	0.003	1	0.003	0.003	0.955
الخبرة الادارية	البيئة المادية للعمل	3.535	2	1.767	1.730	0.179
	طبيعة الوظيفة	3.836	2	1.918	2.209	0.112
	الحوافز	1.859	2	0.930	1.814	0.165
	علاقات العمل	2.468	2	1.234	1.358	0.259
المؤهل العلمي	البيئة المادية للعمل	7.646	1	7.646	*7.484	0.007
	طبيعة الوظيفة	12.179	1	12.179	*14.029	0.000
	الحوافز	0.824	1	0.824	1.608	0.206
	علاقات العمل	19.052	1	19.052	*20.970	0.000
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية	البيئة المادية للعمل	1.251	1	1.251	1.242	0.266
	طبيعة الوظيفة	0.415	1	0.415	0.476	0.491
	الحوافز	1.014	1	1.014	2.103	0.148
	علاقات العمل	0.615	1	0.615	0.676	0.412
النوع الاجتماعي× الخبرة الإدارية	البيئة المادية للعمل	0.438	2	0.219	0.217	0.805
	طبيعة الوظيفة	2.013	2	1.006	1.154	0.317
	الحوافز	0.575	2	0.288	0.597	0.551
	علاقات العمل	0.372	2	0.196	0.215	0.807
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	البيئة المادية للعمل	1.767	1	1.767	1.754	0.186
	طبيعة الوظيفة	0.152	1	0.152	0.174	0.677
	الحوافز	1.278	1	1.278	1.901	0.210
	علاقات العمل	0.038	1	0.038	0.042	0.838
الحالة الاجتماعية × الخبرة الإدارية	البيئة المادية للعمل	0.792	2	0.396	0.393	0.675
	طبيعة الوظيفة	0.787	2	0.393	0.451	0.637
	الحوافز	2.188	2	1.094	2.270	0.105
	علاقات العمل	0.410	2	0.205	0.225	0.798
الحالة الاجتماعية × المؤهل العلمي	البيئة المادية للعمل	0.322	1	0.322	0.320	0.572
	طبيعة الوظيفة	1.388	1	1.388	1.591	0.208
	الحوافز	2.536	1	2.536	1.260	0.198
	علاقات العمل	0.026	1	0.026	0.029	0.866
الخبرة الإدارية ×	البيئة المادية للعمل	0.619	2	0.309	0.307	0.736

	طبيعة الوظيفة	0.975	2	0.487	0.559	0.572
	الحوافز	1.488	2	0.744	1.544	0.215
	علاقات العمل	4.510	2	2.255	2.478	0.086
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية× الخبرة الادارية× المؤهل العلمي	البيئة المادية للعمل	12.586	9	1.398	1.388	0.193
	طبيعة الوظيفة	9.551	9	1.061	1.217	0.284
	الحوافز	7.557	9	0.840	1.742	0.079
	علاقات العمل	7.438	9	0.826	0.908	0.518
الخطأ	البيئة المادية للعمل	289.128	287	1.007		
	طبيعة الوظيفة	250.313	287	0.872		
	الحوافز	138.352	287	0.482		
	علاقات العمل	261.196	287	0.910		
الكلي	البيئة المادية للعمل	323.411	310			
	طبيعة الوظيفة	281.393	310			
	الحوافز	158.957	310			
	علاقات العمل	301.348	310			

*P≤ 0.05

أولا: النوع الاجتماعي: لدى أجـراء تحليـل التبـاين المتعـدد(MANOVA) للفروقات في النوع الاجتماعي على مستوى ضغوط العمل (بيئة العمل الماديـة وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمل) مجتمعة كانت قيمـة الإحـصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.008)، وقيمة (ف) المناظرة لها (1.416) وهـي غير دالةٍ إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$). وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثـر للنوع الاجتماعي على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ثانياً: الحالة الاجتماعية: لدى إجراء تحليـل التبـاين المتعـدد(MANOVA) للفروقات في الحالة الاجتماعية على مستوى ضغوط العمل (بيئة العمل الماديـة وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمل) مجتمعة كانت قيمـة الإحـصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.011)، وقيمة (ف) المناظرة لها (0.786) وهـي غير دالةٍ إحصائياً عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) .

وهذا يشير إلى أنه لا يوجد اثر للحالة الاجتماعية على المتغيرات التابعـة مجتمعة.

ثالثاً: الخبرة الإدارية: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في الخبرة الإدارية على مستوى ضغوط العمل (بيئة العمل الماديـة، وطبيعـة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمل) مجتمعة كانت قيمـة الإحـصائي ولكـس

(0.981) (Wilks)، وقيمة(ف) المناظرة لها (0.682) وهي غير دالةٍ إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر للخبرة الإدارية على المتغيرات التابعة مجتمعة.

رابعاً: المؤهل العلمي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد(MANOVA) للفروقات في المؤهل العلمي على مستوى ضغوط العمل (بيئة العمل المادية، وطبيعة الوظيفة،والحوافز، وعلاقات العمل) مجتمعة كانت قيمة الإحصائي هوتلنجز (0.077) (Hotellings)، وقيمة (ف) المناظرة لها (5.480) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر للمؤهل العلمي على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في بيئة العمل المادية وطبيعة الوظيفة، وعلاقات العمل لدى مديري ومديرات المدارس في محافظات جنوب الأردن ولتحديد لصالح من كانت الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (18) يبين هذه النتائج.

جدول(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل المادية، وطبيعة الوظيفة وعلاقات العمل عند كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي

المتغير التابع	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بيئة العمل المادية	بكالوريوس	3.22	1.04
	أعلى من بكالوريوس	3.55	0.87
طبيعة الوظيفة	بكالوريوس	3.04	0.94
	أعلى من بكالوريوس	3.46	0.91
علاقات العمل	بكالوريوس	3.16	0.98
	أعلى من بكالوريوس	3.67	0.90

ويبين الجدول رقم(18) أن بيئة العمل المادية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظات جنوب الأردن من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس أعلى منها عند مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ متوسط إجابة مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (3.55) وبانحرافٍ معياري (0.87) في حين بلغ

المتوسط لمديري ومديرات المدارس من حملـة المؤهـل العلمـي بكـالوريوس (3.22) وبانحرافٍ معياري (1.04).

إن طبيعة الوظيفة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس أعلـى منهـا عنـد مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ متوسط إجابة مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكـالوريوس (3.46) وبانحرافٍ معياري (0.91)

في حين بلغ المتوسط لمديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس (3.04) وبانحرافٍ معياري (0.94).

وإن علاقات العمل لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس أعلـى منهـا عنـد مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ متوسط إجابة مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكـالوريوس (3.67) وبانحرافٍ معياري (0.90) في حين بلغ المتوسـط لمـديري ومـديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكـالوريوس (3.16) وبـانحرافٍ معيـاري (0.98).

الإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى مـديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظـات جنـوب الأردن تعـزى لمتغيـر(النـوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية،والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعـدد(MANOVA) على اعتبار أن (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) متغيـرات تابعة والمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعيـة، والخبـرة الإدارية والمؤهل العلمي) هي متغيرات مستقلة وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروقات في ضغوط العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)

المتغير	قيمة Wilks' Lambda	قيمة Hotelling's Trace	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	-	0.005	0.477	0.698
الحالة الاجتماعية	-	0.010	0.918	0.433
الخبرة الإدارية	0.987	-	0.639	0.699
المؤهل العلمي	-	0.067	6.383	0.000
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية	0.992	-	0.768	0.513
النوع الاجتماعي× الخبرة الإدارية	0.973	-	1.314	0.249
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	0.981	-	1.889	0.132
الحالة الاجتماعية × الخبرة الإدارية	0.989	-	0.513	0.799
الحالة الاجتماعية × المؤهل العلمي	0.996	-	0.358	0.784
الخبرة الإدارية × المؤهل العلمي	0.985	-	0.729	0.627
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية× الخبرة × المؤهل العلمي	0.907	-	1.045	0.403

جدول(20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	الولاء المؤثر		الولاء المستمر		الولاء المعياري	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.39	0.82	3.13	0.69	3.07	0.89
	أنثى	3.20	0.95	3.15	0.65	3.12	0.80
الحالة الاجتماعية	أعزب	3.41	0.85	3.08	0.71	3.04	0.85
	متزوج	3.31	0.92	3.16	0.66	3.12	0.83
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.34	0.81	3.11	0.67	3.02	0.95
	5- أقل من 15 سنة	3.21	0.92	3.16	0.65	3.09	0.72
	15 سنة فأكثر	3.43	0.90	3.17	0.69	3.22	0.84
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.19	0.88	3.09	0.68	3.07	0.88
	أعلى من بكالوريوس	3.63	0.85	3.25	0.66	3.11	0.80

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للفرو قات في الولاء التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	الولاء العاطفي	0.628	1	0.628	0.824	0.365
	الولاء المستمر	0.0007	1	0.0007	0.002	0.968
	الولاء المعياري	0.110	1	0.110	0.156	0.693
الحالة الاجتماعية	الولاء العاطفي	0.469	1	0.469	0.615	0.433
	الولاء المستمر	0.463	1	0.463	1.016	0.314
	الولاء المعياري	0.450	1	0.450	0.638	0.425
الخبرة الإدارية	الولاء العاطفي	2.658	2	1.329	1.744	0.177
	الولاء المستمر	0.250	2	0.125	0.275	0.760
	الولاء المعياري	2.050	2	1.025	1.454	0.235
المؤهل العلمي	الولاء العاطفي	13.749	1	13.749	*18.035	0.000
	الولاء المستمر	1.831	1	1.831	*4.019	0.046
	الولاء المعياري	0.167	1	0.167	0.237	0.627
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية	الولاء العاطفي	0.068	1	0.068	0.091	0.764
	الولاء المستمر	0.623	1	0.623	1.357	0.245
	الولاء المعياري	1.586	1	1.586	2.255	0.134
النوع الاجتماعي× الخبرة الإدارية	الولاء العاطفي	0.866	2	0.433	0.572	0.565
	الولاء المستمر	1.995	2	0.997	2.171	0.116
	الولاء المعياري	3.906	2	1.953	2.778	0.064
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	الولاء العاطفي	0.001	1	0.001	0.001	0.971
	الولاء المستمر	0.030	1	0.030	0.066	0.797
	الولاء المعياري	2.272	1	2.272	3.231	0.073
الحالة الاجتماعية × الخبرة الإدارية	الولاء العاطفي	0.187	2	0.093	0.123	0.884
	الولاء المستمر	0.458	2	0.229	0.498	0.608
	الولاء المعياري	0.017	2	0.008	0.012	0.988
الحالة الاجتماعية × المؤهل العلمي	الولاء العاطفي	0.034	1	0.034	0.045	0.832
	الولاء المستمر	0.325	1	0.325	0.708	0.401
	الولاء المعياري	0.029	1	0.029	0.042	0.837
الخبرة الإدارية × المؤهل العلمي	الولاء العاطفي	1.765	2	0.883	1.166	0.313
	الولاء المستمر	0.828	2	0.414	0.902	0.407
	الولاء المعياري	0.579	2	0.290	0.412	0.663
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية× الخبرة × المؤهل	الولاء العاطفي	10.345	9	1.149	1.518	0.141
	الولاء المستمر	3.268	9	0.363	0.791	0.625
	الولاء المعياري	4.162	9	0.462	0.658	0.747
الخطأ	الولاء العاطفي	217.344	287	0.757		
	الولاء المستمر	131.835	287	0.459		
	الولاء المعياري	201.783	287	0.703		

الكلي	الولاء العاطفي	249.846	310
	الولاء المستمر	141.510	310
	الولاء المعياري	217.803	310

*P≤ 0.05

أولا: النوع الاجتماعي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد(MANOVA) للفروقات في النوع الاجتماعي على مستوى الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي والولاء المستمر، والولاء المعياري) مجتمعة كانت قيمة الإحصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.005)، وقيمة (ف) المناظرة لها (0.477) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر للنوع الاجتماعي على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ثانياً: الحالة الاجتماعية: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد(MANOVA) للفروقات في الحالة الاجتماعية على مستوى الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي والولاء المستمر،والولاء المعياري) مجتمعة كانت قيمة الإحصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.010)، وقيمة (ف) المناظرة لها (0.918) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر للحالة الاجتماعية على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ثالثاً: الخبرة الإدارية: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في الخبرة الإدارية على مستوى الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي،والولاء المستمر،والولاء المعياري) مجتمعة كانت قيمة الإحصائي ولكس (Wilks) (0.987)، وقيمة(ف) المناظرة لها (0.639) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر للخبرة الإدارية على المتغيرات التابعة مجتمعة.

رابعاً: المؤهل العلمي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد(MANOVA) للفروقات في المؤهل العلمي على مستوى الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر،الولاء المعياري) مجتمعة كانت قيمة الإحصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.067) وقيمة (ف) المناظرة لها (6.383) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر للمؤهل العلمي على المتغيرات التابعة مجتمعة. ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في الولاء

العاطفي، الولاء المستمر لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن ولتحديد لصالح من كانت الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (22) يبين هذه النتائج.

جدول(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء العاطفي، الولاء المستمر عند كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي

المتغير التابع	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء العاطفي	بكالوريوس	3.19	0.88
	أعلى من بكالوريوس	3.63	0.85
الولاء المستمر	بكالوريوس	3.09	0.68
	أعلى من بكالوريوس	3.25	0.66

ويبين الجدول أن الولاء العاطفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس أعلى منها عند مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ متوسط إجابة مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (3.63) وبانحرافٍ معياري (0.85) في حين بلغ المتوسط لمديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس (3.19) وبانحرافٍ معياري (0.88).

إن الولاء المستمر لدى مديري ومديرات المدارس في محافظات جنوب الأردن من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس أعلى منها عند مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ متوسط إجابة مديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (3.25) وبانحرافٍ معياري (0.66) في حين بلغ المتوسط لمديري ومديرات المدارس من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس (3.09) وبانحرافٍ معياري (0.68).

الإجابة عن السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($0.05 \ge \alpha$) بين مصادر ضغوط العمل والولاء

التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

للإجابة عن السؤال الخامس فقد تم حساب معاملات الارتباط للعلاقة بين ضغوط العمل(البيئة المادية للعمل، وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وطبيعة العلاقات في العمل) والولاء التنظيمي بأبعاده(الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن كما هو مبين في الجدول رقم(23)

جدول رقم (23)

معامل الارتباط للعلاقة بين مصادر ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري	الولاء التنظيمي
البيئة المادية للعمل	*0.653	*0.681	*0.661	*0.713
طبيعة الوظيفة	*0.658	*0.665	*0.637	*0.701
الحوافز	*0.780	*0.750	0.732	*0.791
علاقات العمل	*0.731	*0.626	*0.617	*0.726
الكلي	*0.768	0.812	*0.704	0.833

*P≤ 0.01

يبين الجدول رقم(23) إن معامل الارتباط الكلي بين مصادر ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن بلغ(0.833)، مما يدلل على وجود علاقةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ على مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، كما نلاحظ من الجدول أن جميع الأبعاد حققت ارتباطاً مهماً وذا دلالةٍ إحصائيةٍ على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت أقوى الأبعاد ارتباطاً مع المتغير التابع (الولاء التنظيمي) هو بعد(الحوافز)، حيث بلغ معامل ارتباطه(0.791)، بينما كان أقل معامل ارتباط للبعد (طبيعة الوظيفة) حيث بلغ (0.701).

وقد تم استخدام نتائج تحليل التبـاين للانحـدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مصادر ضـغوط العمـل علـى الـولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. كما يبين ذلك الجدول رقم(24).

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لأثر مصادر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	4	1394.881	348.720		
الخطأ	306	394.418	1.289	*270.546	0.000
الكلي	310	1789.299			

*P≤ 0.05

معامل التحديد (R^2) = 0.693

يتبين من معطيات جدول رقم(24) ثبات صلاحية النموذج للإجابـة علـى التساؤل الثالث استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغـة(270.546) عـن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل(ضغوط العمل) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره(69.3%) من التباين في المتغير التابع الـولاء التنظيمـي لـدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنـوب الأردن وهـي قـوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً ذا دلالةٍ إحصائيةٍ للمتغير المستقل في المتغير التابع.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع الإجابة على السؤال الخامس.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

مصادر ضغوط العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البيئة المادية للعمل	0.516	0.113	0.208	*4.580	0.000
طبيعة الوظيفة	0.205	0.032	0.153	*3.036	0.003
الحوافز	1.089	0.087	0.402	*12.514	0.000
علاقات العمل	0.938	0.121	0.360	*7.734	0.000

*P≤ 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(25)، ومـن متابعـة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة بمـصادر ضغوط العمل (البيئة المادية للعمل، وطبيعة الوظيفة، والحوافز، وعلاقات العمل) لها تأثير في الولاء التنظيمي لدى مديري ومـديرات المـدارس الحكوميـة فـي محافظـات جنـوب الأردن بدلالـة قـيم (t) المحـسوبة لهـا علـى التـوالي والبالغة(4.580، 3.036 12.514 7.734)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عنـد مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

4. 2 مناقشة النتائج:

مناقشة السؤال الأول: ما مستوى ضغوط العمـل لـدى مـديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمـل جـاءت بدرجةٍ متوسطةٍ وقد احتّل مجال الحوافز المرتبة الأولى، يلي ذلك مجـال البيئـة المادية للعمل، وجاء في المرتبة الثالثة مجال علاقات العمل، في حين جـاء فـي المرتبة الرابعة والأخيرة مجال طبيعة الوظيفة. وتفسر هـذه النتيجـة علـى أن تصورات المبحوثين تتركز على المعطيات المادية وعدم كفاية الراتـب الـشهري والحوافز المقدمة في تغطية متطلبات المعيشة وتتوافق هذه النتيجة مع طبيعة عمل المديرين الإدارية التي تتصف بكثرة الأعباء الروتينية وتراكم المـشاكل اليوميـة

والمسؤوليات الإدارية وغيرها من الأعمال الإضافية التي تستنفذ منهم جهداً أو وقتاً. كما ويمكن تفسير ذلك بان طبيعة العمل الذي يقوم به المدير في قطاع التعليم تجعله يقضي معظم وقته مع المعلمين والطلبة، ويكون على اتصالٍ مباشرٍ ومستمرٍ معهم بهدف تقديم المساعدة لهم، وهذا قد يولد الضغط بسبب زيادة تلك الأعباء أو بسبب المسؤولية عن الأفراد لأن المسؤولية عن الأفراد مصدر قوي للضغط بدرجة اكبر من المسؤولية عن الأشياء، وقد يكون السبب الرئيس وراء ضغوط العمل عند المديرين هو العبء الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى عدم وجود الوقت الكافي للتركيز على العمل الأساسي له. إضافة إلى الدور الذي يمارسه المديرون والمديرات وشعورهم بالمسؤولية عمن يعملون معه ومحاولتهم حل المشاكل المتعلقة بهم سواء كانت مشاكل متعلقة بالعمل أو بين المعلمين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(المطارنة، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن

(الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) من وجهة نظر المديرين أنفسهم كان متوسطاً، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة كيربي(Kirby, 2003) والتي أشارت نتائجها إلى أن بيئات العمل المختلفة أصبحت تمثل تحدياً لأعراض الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية. والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة هالينغ (Halling. 2003) والتي أشارت نتائجها إلى أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة، من أكثر عوامل الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية.

مناقشة السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده(الولاء العاطفي والولاء المستمر،والولاء المعياري) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى الولاء التنظيمي جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ وقد احتّل مجال الولاء العاطفي المرتبة الأولى، يلي ذلك مجال الولاء المستمر، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال الولاء المعياري.

ويعود تفسير ذلك إلى أن المديرين يميلون إلى التعامل الفعلي ذي النتـائج المؤثرة عملياً وعاطفياً، وإلى ما يرتبط بالقيم والمعايير الأخلاقية، كونهـا أبعـاد تحتمل الحركة والتأويل، ولهذا جاءت أهمية بعد الـولاء العـاطفي قبـل الـولاء المستمر الذي يرتبط بالمردودات المادية التي لا يمكن تجاهلها، في حين جاء فـي المرتبة الأخيرة بعد الولاء المعياري. وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (الرواشدة، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن تـصورات المبحـوثين على أبعاد الولاء التنظيمي كانت متوسطةً. والتقت أيـضاً مـع مـا جـاءت بـه دراسة(الملاحمة، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الولاء التنظيمـي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (القطاونه، 2003) والتي أشارت نتائجهـا إلـى أن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجةٍ متوسطةٍ، وكمـا التقـت أيضاً مع ما جاءت به دراسة(العتيبي والسواط، 1997) والتي أشارت نتائجها إلى أن المبحوثين يتصفون بدرجةٍ متوسطةٍ من الولاء في أبعـاده الثلاثـة (العـاطفي والمستمر، والأخلاقي). واختلفت مع ما جاءت به دراسة(العجمي، 1999) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

مناقشة السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عنـد مـستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ضغوط العمل لـدى مـديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظـات جنـوب الأردن تعـزى لمتغيـر(النـوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية،والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغيـر النـوع الاجتماعي في مستوى ضغوط العمل، وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروقـاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ضغوط العمل (البيئـة الماديـة للعمل وطبيعة الوظيفة، وعلاقات العمل) وأن الفروق كانت لصالح ذوي المؤهـل العلمي(بكالوريوس فأعلى). وترجع هذه النتيجة إلى أن الفروق بين المجمـوعتين كادت تنتهي وتتلاشى بعد تشجيع العديد من المـديرين والمـديرات مـن حملـة البكالوريوس على تكملة دراستهم الأكاديمية، والحصول على مؤهـل أعلـى، أو تعويض ذلك بالعديد من الدورات أثناء الخدمة تهدف إلى رفع مستوى أداء المدير

التربوي كما هو واضح في بطاقة الوصف الوظيفي لدى وزارة التربية والتعليم في الوقت الحاضر . ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغير الخبرة الإدارية في مستوى ضغوط العمل، وتشير هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة الإدارية كمتغيرٍ مستقلٍ ليس له تأثير على مستوى ضغوط العمل فالمديرون الذين لهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، لا يختلفون في مستوى ضغوط العمل عن أولئك الذين لهم في الخدمة 5-أقل من 15سنة أو الذين تزيد مدة خدمتهم عن (15) سنة فالمديرون صغار السن وذوو سنوات الخدمة القليلة يشعرون بتدني إنجازهم الشخصي مقارنة بزملائهم كبار السن الذين خدمتهم طويلة ، خاصةً إذا كانوا من الشخصيات الطموحة والملتزمة بعملها والمتفانية فيه والتي تسعى للتقدم بعملها بسرعة لتصطدم بواقعٍ مهني ووظيفي يحول دون ذلك. وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغير الحالة الاجتماعية في مستوى ضغوط العمل.

والتقت مع ما جاءت به دراسة(العطوي، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمصادر ضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (ثابت، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروقٍ معنويةٍ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في ضغوط العمل، تعزى لسنوات الخبرة، والتقت جزئياً مع ما جاءت به دراسة (بريك، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك فروقاً معنويةً في مستوى الضغوط المهنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، في حين اختلفت معها فيما يتعلق بمتغير الجنس.

واختلفت مع ما جاءت به دراسة (المطارنة، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أنه توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمصادر ضغوط العمل تعزى إلى(الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، والحالة الاجتماعية). في حين اتفقت معها فيما يتعلق بمتغير الجنس. واختلفت مع ما جاءت به دراسة (الحوامدة، 2001)،ودراسة (الكاساني، 2000) والتي أشارت نتائجهما إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في مستوى تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة،وعدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ تعزى للمؤهل العلمي.

مناقشة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغير(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية،والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغير النوع الاجتماعي في مستوى الولاء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي والولاء المستمر) وأن الفروق كانت لصالح ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فأعلى). ودلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغير الخبرة الإدارية في مستوى الولاء التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك على أن الولاء التنظيمي يتأثر بالمؤهل العلمي، فكلما زاد مؤهل المدير كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً، وإن المدير الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً.

واختلفت جزئياً مع ما جاءت به دراسة(القطاونه، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك فروقات ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الملاحمة 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ (للجنس والخبرة) في الولاء التنظيمي. كما اختلفت مع ما جاءت به دراسة (العتيبي والسواط، 1997) والتي أشارت نتائجها إلى أن للخبرة والحالة الاجتماعية تأثيراً على الولاء التنظيمي.

مناقشة السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مصادر ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين مصادر ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات

جنوب الأردن وكانت أقوى الأبعاد ارتباطاً مع المتغير التابع (الولاء التنظيمي) هو بعد(الحوافز) بينما كان أقل معامل ارتباط للبعد (طبيعة الوظيفة). وأن المتغير المستقل(أبعاد مصادر ضغوط العمل) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره(69.3%) من التباين في المتغير التابع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً.

وربما يعود إلى أن الغالبية من المديرين يعتبرون أنفسهم مجندين في هذه المهنة، ويعملون بها بإخلاص دون أن تؤثر على أدائهم أي عوامل محيطةٍ بظروف العمل؛ وهذا يعني تفاني المديرين في عملهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية متناسين أنفسهم في العمل، مما قد يكون له أكبر الأثر النفسي عليهم في ارتفاع مستوى ضغوط العمل.

3.4 التوصيات:

من خلال ما تقدم من نتائج فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. دلت النتائج أن مستوى ضغوط العمل جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، وعليه فإن على وزارة التربية والتعليم التركيز على تخفيف مسببات الضغوط لديهم وذلك من خلال إعطاء المدير مسؤوليات واسعة وتزويده بالمعلومات والموارد اللازمة لذلك، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة مثل مبدأ تدرج السلطة ومبدأ وحدة إصدار الأوامر والتعليمات حتى لا تتعارض الأوامر فتؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط، ومنح المدير فرصاً أقوى للترقي والنمو الوظيفي مثال حصوله على الدرجة الخاصة.
2. توصي الدراسة على خلق أجواء عمل مناسبة تعزز الولاء التنظيمي لدى المديرين، وتحسين معارفهم، والسعي على تطوير قدراتهم، ودافعيتهم للعمل، والسعي إلى تحقيق المناخ الذي يساعد على انتمائهم للمدرسة.
3. محاولة التوفيق بين أعباء العمل والمهام الموكلة لقدرات ومؤهلات المديرين وذلك لتجنب شعورهم بالدونية والعجز وعدم الإنجاز، وتحسس الوزارة لمشاكل المديرين والعمل على حلها .

4. تجنب الممارسات المسببة لغموض الدور، من خلال تغيير الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتفويض الصلاحيات للمعلمين كلٍ حسب قدراته واستعداداته.
5. السعي نحو انفتاح المناخ في العلاقات التنظيمية والإنسانية، بين المـديرين والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وضرورة تأكيد مبدأ المـشاركة فـي رسم وصياغة الأهداف التربوية، لضمان الحرص وتحمل المسؤولية بشكل طوعي يعزز من قيمة الدافعية الذاتية لدى المديرين، ويمكـن أن يتـرجم كولاءٍ تنظيمي أخلاقي في السلوك المدرك والملموس، قبل أن يكون التزاماً مادياً أو عاطفياً.
6. تصميم وتنفيذ البرامج الوقائية المساعدة على تحقيق أفضل تكيف للمديرين مع ظروف وصعوبات العمل، وتخطيط وتنفيذ دوراتٍ تدريبيةٍ لهم لتدريبهم على مواجهة ضغوط العمل. وتدريب متخصصين مهنيين لديهم القدرة على تقديم الاستشارات اللازمة للتصدي لضغوط العمل في المؤسسات التربوية.
7. محاولة إيجاد نقابةٍ خاصةٍ بموظفي وزارة التربية لتدارس جميـع مـشاكل العمل لتخفيف الضغوط على المديرين في الميدان .
8. زيادة الحوافز المقدمة من وزارة التربيـة والتعلـيم لمـديري ومـديرات المدارس لتقليل حجم الضغوط عليهم مما زيد من ولائهم في العمل.
9. زيادة بعثات الدراسات العليا لمديري ومديرات المدارس بما ينعس بـشكل فعال على ولاء المديرين.
10. توصي الدراسة الباحثين الآخرين بإجراء المزيد من الدراسات التي تربط ضغوط العمل بمتغيرات إدارية أخرى غير موجودة في هذه الدراسة كالالتزام والأداء والرضا الوظيفي وغيرها.

المراجع

أ. المراجع العربية:

بارون، خضر عباس،(2001)" دراسة الفروق الفردية بين الجنسين في الـضغوط الناجمة عن إدارة العمل "،**المجلة التربوية**، جامعـة الكويـت،مجلس النـشر العلمي، الكويت،م(13)،ع(52)،ص50.

بريك، وسام (2001) مصادر الضغوط المهنية وعلاقتهـا بـبعض المتغيـرات الديموغرافية والمهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في عمان"، **مجلـة كليـة التربية** ، العدد الخامس والعشرون، الجزء الأول، ص ص 89-119.

ثابت، نضال (2003) **ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لـدى المعلمين بمحافظات غزة**"، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية التربيـة، قـسم علم النفس جامعة الأزهر، غزة.

الحاج ، فايز علي (1990) . **بحوث في علم النفس العام** ، ط4 ، ج1 ، بيروت المكتبة الإسلامية .

حريم، حسين (1997)؛ **السلوك التنظيمي، سلوك الأفـراد فـي المنظمـات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص382.

حنفي،عبد الغفار وأبو قحف،عبد السلام وبلال،محمد،(2002)، **محاضرات فـي السلوك التنظيمي**، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر.

الحوامدة، نضال صالح (2004) العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالـة نظـام تقـويم الأداء وكـل مـن الأداء الـوظيفي، والرضـا الـوظيفي، والـولاء التنظيمي،والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية. مجلة جامعة الملـك سعود،م(16) **العلوم الإدارية**(1)ص ص36-67.

الحوامدة، نضال،(2001)، أثر مصادر ضغط العمل على مستوى الضغط المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلـة النهـضة** جامعة القاهرة، العدد6، ص ص 34-69.

الخازندار، جمال الدين،(1994) " تأثير القيم على القيادة الإداريـة فـي كوريـا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية:دراسـة مقارنـة" **لإداري**، ع(56)، ص 147.

الخزامي،عبد الحكيم أحمد،(1999)،**ضغوط العمل والحياة بين المـدير والخبيـر** مكتبة بن سينا، القاهرة، مصر.

داوود،نعيم العبد عاشور،(1998)، **مصادر ضغوط العمل التـي يتعـرض لهـا العاملون في المصارف التجارية في الأردن**، رسالة ماجـستيرغير منـشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،عمان، الأردن.

راشد،محمد لطفي،(1992)، "نحو أطار شامل لتفسير ضـغوط العمـل وكيفيـة مواجهتها"، **مجلة معهد الإدارة العامة**، معهـد الإدارة العامـة، م(35)، ع(2) سبتمر، الرياض، السعودية،ص ص69– 9).

الرواشدة، ريم ، (2007) **أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامـة فـي مـستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسـسات العامـة الأردنيـة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الكرك، الأردن.

زويلف، مهدي، (1982)،**علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

سيزلاقي، اندرو دي ووالاس، مارك جـي(1991) **الـسلوك التنظيمـي والأداء**. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية.

الشافعي، محمد الدسوقي، (1998)، "ضغوط مهنة التدريس مقارنـة بـضغوط بعض المهن الأخرى وفي علاقتها بالمعتقدات التربويـة للمعلمـين"، **المجلـة التربوية**ج(12)، ع(48)، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمـي، ص 187– 213.

الشامان، أمل بنت سلامة (2006) مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات، **رسالة التربية وعلم النفس**، العدد (26)، الرقم(191)، ص ص 72- 93.

صادق، حصة محمد ،(1993)، التوتر لدى مديري المـدارس القطريـة، **مجلـة حولية التربية**، جامعة قطر، م(3)،ع (1)، ص ص96-139.

الطريري، عبد الرحمن بن سليمان،(1991) " المؤشرات السلوكية الدالـة علـى مستوى الضغط النفسي من خلال بعض المتغيرات "،**حوليـة كليـة التربيـة** جامعة قطر، العدد الثامن.

الطعامنة،محمد وعبد الحليم،احمد،(1997)، **اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كم يراها العاملون في وحدات القطاع العام فـي الأردن** ط1، منشورات جامعة اليرموك، اربد الأردن ص10.

عبد الباقي،صلاح الدين محمد،(2003)،**الـسلوك التنظيمـي : مـدخل تطبيقـي معاصر،** دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،مصر.

العبد القادر، عبدا والمير، عبدالرحيم(1996) اختبار العلاقة بين صراع الـدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديوغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية،** مجلد 3، عدد2، ص ص 317-338.

العتيبي، آدم غازي(1993) الولاء التنظيمي والعوامـل الشخـصية علـى الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الادارية**، المجلد الاول، العدد الاول، ص ص 109-134.

العتيبي، آدم غازي(1998) الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربيـة** ع(90)، ص ص 15-40.

العتيبي، محمد سعود والسواط، طلعة عـوض ا ، (1997) "الـولاء التنظيمـي لمنسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مسقط، مجلة **الإداري** العدد (70)، 13- 67.

العجمي، راشد سبيب، (1998) "تحليل العلاقة بين الـولاء التنظيمـي وإحـساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد (72)، 71-98.

العجمي، راشد شبيب،(1999)، الولاء التنظيمي والرضا عـن العمـل، دراسـة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، **مجلة الملك عبـد العزيز-الاقتصاد والادارة** ،13(1)،ص49-70.

العديلي، ناصر محمد ، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمـي منظـور كلـي مقارن** ،الرياض،معهدالادارة العامة .

العديلي، ناصر محمد،(1993)، **إدارة السلوك التنظيمي،**ط 1،الرياض،السعودية.

عسكر، سمير أحمد(1998) متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. **مجلة الإدارة العامة** ، العدد 60،الرياض،السعودية، ص ص7-59.

عسكر، علي (2005) **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل "السلوك التنظيمي المعاصر"**، دار الكتاب الحديث ، القاهرة .

عسكر،سمير،(1990)"المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"،**المجلة العربية للإدارة**.م(14)،ع(3)،ص61.

العضايلة، علي(1995) الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (10) العدد (6) عمان، الأردن.

العطوي، محمد ابراهيم، (2004)، **أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة جامعة مؤتة.

علام، اعتماد محمد(1994) الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية **حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية**، العدد السادس عشر جامعة قطرقطر ص ص251-296.

العمري، عبيد عبدا (1999) الولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية.**مجلة جامعة الملك سعود**. العلوم الادارية 1 . م(11)ص ص111- 134 .

العمري، عبيد عبدا (1998) **محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي** مركز البحوث 74، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.

العميان،محمود سلمان،(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط 1، دار وائل للنشر،عمان،الأردن. العواملة،نائل،(1994)،"تحليل ظاهرة الإجهاد لدى المديرين في المدينة في الأردن: دراسة ميدانية"، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، م(10)،ع(4)،ص68.

العواملة، نائل،(1994)، "تحليل ظاهرة الإجهاد لدى المديرين في المدينة في الأردن:دراسة ميدانية"، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،م(10)،ع(4)،ص68.

الغيص، منى راشد،(1997)، تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الحكومي،**مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**،جامعة الكويت،ع(85)،ص61.

فائق ،عبدا ، (1996) : " الإجهاد النفسي لدى عينة من المعلمين الفلسطينيين في مدينة القدس وبعض أعراضه وطرق علاجه " ، **مجلة جامعة بيت لحم** العدد الثالث عشر ، ص ص 62 – 79 .

القطاونة ، نشأن ، (2003) **تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لأجهزة الإدارات الحكومية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة .

الكاساني، مراد، (2000)، **أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، الزرقاء جامعة آل البيت، الأردن.

الكايد، جعفر أحمد، (1999)، "**الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"، رسالة ماجستير،جامعة اليرموك.

الكحلوت عماد، و الكحلوت نصر (2006): **الضغوط المدرسية وعلاقتها بأداء معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا، دراسة مقدمة للمؤتمر الأول بجامعة الأقصى بغزة** "المناهج الفلسطينية الواقع والتطلعات"

كيريكاو، كريس(2004) **الضغط والقلق لدى المعلمين** ، ترجمة وليد العمري دار الكتاب الجامعي، العين .

محمد، لطفي راشد(1992) نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل، وكيفية مواجهتها **الإدارة العامة**، م(35) ،ع(2)،سبتمبر ، الرياض، السعودية، ص ص 69-95 .

المرسي، جمال الدين محمد وإدريس، ثابت عبـد الـرحمن، (2001)، **الـسلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدانة السلوك التنظيمـي**، الـدار الجامعية، القاهرة، مصر.

المشعان، عويد سلطان (2000) "مصادر الضغوط في العمل لدى المدرسين فـي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجـسمية " **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الكويت، م(28) ، ع(1)، ص ص 65 – 96 .

مصلح، محمد على (1999) **اثر الالتزام بالعمل علـى النجـاح الاداري لـدى مديرى المدارس الاساسية حسب تصورات المعلمـين والمعلمـات**، رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

المطارنة، شرين(2005) **اثر ضغوط العمل على الأداء الـوظيفي لـدى مـديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة جامعة مؤتة.

المعاني، أيمن عودة، (1990) "**أثر الولاء التنظيمي على الإبـداع الإداري لـدى المديرين في الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجـستيرغير منـشورة، الجامعـة الأردنية.

المعاني،ايمن عـوده،(1990)، **الـولاء التنظيمـي:سـلوك منـضبط وإنجـاز مبدع**،ط1،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

معروف،اعتدال،(2001)**المهارات في مواجهة الضغوط في الأسرة ، في العمـل في المجتمع**،الرياض،مكتبة الشقري،ص19.

المعشر، زياد،(2003)، قياس وتحليل الولاء التنظيمـي وضـغوط العمـل فـي الادارات الحكومية في محافظـات الـشمال فـي الأردن-دراسـة ميدانيـة تحليلية،**مجلة دراسات إدارية**،م(30)،ع(1)،ص ص27-50.

الملاحمة، منى (2005) **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الموسوي، حسن، (1998)، "الضغوط النفسية لدى العاملين فـي مجـال الخدمـة النفسية"، **المجلة التربوية**، جامعة الكويـت، م(12)، ع(47)،ص ص 76-92 الكويت.

الميـر، عبـدالرحيم، (1995)"العلاقـة بـين ضـغوط العمـل وبـين الـولاء التنظيمي"والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة"، **الإدارة العامة**، م(35) ع(2)،ص207-202.

هانسون، بيتر،(2000)، **ضغط العمل طريقك إلى النجاح، ترجمة: عبـد الكـريم العقيل،** مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

هلال،محمد عبد الغني حسن، (2000)، **مهارات إدارة الضغوط:السيطرة والتحكم في الضغوط**، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الهنداوي، وفية احمد، (1994)،"استراتيجيات التعامـل مـع الـضغوط"، **مجلـة الإداري،** معهد الإدارة العامة، ع(58)، سبتمبر، مسقط، عمـان، ص ص89 131.

هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1998)، **ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفيـة إداراتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

يوسف، عبد الفتاح، (1999): "ضغوط المعلمـين " برنـامج مقتـرح لتحـسين مستويات أداء المعلمين في العمل "، **مجلة دراسات تربوية،** المجلـد الثـامن الجزء الثامن والأربعون، مكتبة عالم الكتب، القاهرة .

ب. المراجع الأجنبية:

Al-Kahtani, Moshobab Ayadh (2004) An **assessment of organizational commitment in the Institute of Public Administration in the Kingdom of Saudi Arabia; the effects of personal demographics and job-related factors on faculty commitment**, PhD Dissertation, Virginia Commonwealth University.

Allen, n, j and Meyer, j, p. (1990) the Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of occupational Psychology**, Vol 63: pp1-18

Awamleh Nail A.H.K. (1994) Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study, **Journal of Management Development** , Vol : 15 Issue: 5 Page: 65 – 74.

Brown, U.J. and Gaylor, K.P. (2002). **Organization Commitment in Higher Education**: Department of Management and Marketing School of Business, Jackson. Missippi. 39217

Clark, John (2002). "Leadership Stress in the Workplace & Motivation". **Stress News**, Vol. 4. No. 1. pp1-5

Cox , fue , (1996) , safety **, systems and people** , first edition , Butter worth Heinemann

Dov Elizur, Meni Koslowsky (2001) Values and organizational commitment , International **Journal of Manpower**, Vol : 22 Issue: 7 P: 593 – 599.

Dramsted, Styrkar A. (2004) **Job Satisfaction of faculty at Kenyatta. University. Nairobi**, Kenya. Dissertation abstract International

Fernando Jaramillo, Robert Nixon, Doreen Sams (2005) The effect of law enforcement stress on organizational commitment, Policing: An International **Journal of Police Strategies & Management**, Vol 28 Issue: 2 P : 321 – 336.

Hajdin, Mane(2005) Employee Loyalty: An Examination, **Journal of Business Ethics**, Vol : 59, NO 3, pp. 259-280(22)

Halling, Mark (2003). "**Stress and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals**". Doctoral Dissertation Abstract. University of South Dakota. Digital Dissertation.

Hargreaves, Gerard (1998). **Stress Management**. UK: Marshall Publishing Ltd

Ibrahim, Heba, Al Mashaan Owaied (2004) : " **Job Stress and ite Relation With Type A , Iocus of Control** ", Arabic Studies in Psychology , Vol .3 , NO.2, Apr , pp5-32..

Ivancevich , John M ., Matteson , M Michael . T, (1996) **Organizational Behavior and Management** , 4 th ed . , Irwin Book team Inc

Jepson E & Forrest S (2006) : " Individual Contributory factors in Teacher Stress: the role of Achievement Striving and Occupational Commitment" , The British **journal of Educational psychology** Vol.76,P.P.183-197.

Kirby ‹Elizabeth (2003). "**Implication for Educational Administration Through Analysis of Environmental Context and Symptoms of Stress Experienced by High School Principals**". Doctoral Dissertation Abstract. Central Michigan University .Digital Dissertation.

Kokkinos CM (2007) : " Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers" , The British **journal of Educational psychology**,Vo l.77, PP43 229

Lucus. lenda Marie (2003). **"Stress and Coping Preferences Among Female High School Principals In California"**. Doctoral Dissertation Abstract. University of La Verne. Digital Dissertation.

Lutahans , freed , (1990) , **Organizational Behavior** , 7th Ed., McGraw Hill Inc ., New York

Meyer, J. Allen, N. and Smith, C. (1993) " Commitment to Organizations and accusations : Extension and test of three component conceptualization", Journal of Applied psychology, Vol. 78, pp:538-556.

Nancy, Fjortoft. (1993) **Factor predicting Faculty Commitment to the university** . Paper presented to the Annual forum of the Association for Institutional Research (33rd.chicago,may 1993).

New storm , John , & Davis , Keith , (1993) **Organizational Behavior : Human Behavior at work** , 9 th ed . fate Mc Gnaw – Hill , New Delhi ,

Obdulia , Juan, Carmen, Dolores, Manuel, Pablo and Ramón (2007)
" Factors Associated with psychiatric Morbidity in Spanish school Teachers , Occupational Medicine" Vol . 57 , No . 3, pp 194 – 202 .

Paul Currie, Brian Dollery (2006) Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police , Policing: An International **Journal of Police Strategies & Management** Volume: 29 Issue: 4 Page: 741 – 756.

Peter Lok, Crawford John (1999)The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, Leadership & **Organization Development Journal**, Volume: 20 Issue: 7 Page: 365 – 374.

Reichers, A.E. (1985)."A review and reconceptualization of organizational commitment" **Academy of Management Review**, 10 485-476.

Seigyoung Auh, (2005) "The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust", **Journal of Services Marketing, Volum**e 19, Number 2, pp. 80-92(13)

Sow Hup Chan (2006) "Organizational identification and commitment of members of a human development organization" **Journal of Management Development,** Volume: 25 Issue: 3 Page: 249 – 268.

Zellares, K.L., Perrewe, P.A. & Hoch Water (1999) : Mitigating burnout among high NA employees in health Care what can Organization do . **Journal of Applied Social Psychology**, vol. (11), 2250-2271.

ملحق (أ)

الاستبانة الاولية

بسم ا الرحمن الرحيم

الأستاذ المحكم الكريم .

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المـدارس فـي محافظات جنوب الأردن) ولتحقيق هذا الهدف تعرض الباحثة عليكم استبانه تتألف من (72) فقرة موزعـة على قسمين :

القسم الأول : ضغوط العمل موزع على (4) مجالات

القسم الثاني: الولاء التنظيمي موزع على (3) مجالات ، ولأنكم تملكون المقدرة والمعرفة فان الباحثة تـضع بين أيديكم هذه الفقرات راجية منكم بيان رأيكم فيها من

حيث :-

_درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية .

_مدى مناسبة وتمثيل الفقرات للمجالات المخصصة لها .

_ أية ملاحظات ترونها مناسبة .

علما انه تم ترتيب الاستجابات في خمس مستويات هي :

أوافق بشدة ،أوافق ،غير متأكد ،لا أوافق ،لا أوفق بشدة .

وترتبط الخانات السابقة الذكر بدرجات تنازلية حيث تأخذ الاستجابة(أوافق بشدة)الدرجة

(5)،والاستجابة(أوافق) الدرجة (4)،والاستجابة(غير متأكد)الدرجة (3)،والاستجابة

(لا أوافق)الدرجة (2)،وتأخذ الاستجابة(لا أوفق بشدة) الدرجة (1).

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ناهده طـه يحيى غضية

قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة

الجزء الأول : المتغيرات الديموغرافية

أرجو وضع إشارة (×) في المكان المناسب .

النوع الاجتماعي:- ذكر ☐ أنثى ☐

الحالة الاجتماعية :- أعزب ☐ متزوج ☐

الخبرة الإدارية :- اقل من 5 سنوات ☐ (5 – 15) سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

المؤهل العلمي :- بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

الجزء الثاني :يتكون من أربع مجالات لكل منها مجموعة من الفقرات الفرعية.

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا ملاحظات
		واضحة	منتمية	منتمية	غير منتمية	
	مجال/ البيئة المادية للعمل					
1	يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد المعلمين.					
2	قلة الإمكانات المادية في المدرسة (مكتب ، خزانة خاصة ، مقعد مريح ،حاسوب) يؤثر سلبا في استمراري في المدرسة التي اعمل بها .					
3	يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد الطلبة.					
4	نقص المرافق المدرسية(الملاعب والمشاغل ،والساحات،...) يؤثر في أدائي المدرسي .					
5	يتأثر أدائي المدرسي سلباً بسوء تصميم الغرف التدريسية.					
6	عدم نظافة المرافق المدرسية يؤثر في أدائي المدرسي.					
7	قلة الوسائل التعليمية في المدرسة يؤثر في أدائي المدرسي.					
	مجال/طبيعة الوظيفة					
8	المكانة الاجتماعية التي أحظى بها كمدير مدرسة لها أثر في اعتزازي وفخري بالمدرسة كمكان للعمل .					
9	عدم إشباع مهنة الإدارة المدرسية لحاجاتي ورغباتي وطموحاتي الداخلية.					
10	العبء الملقى على عاتقي من (الدور الإداري والفني) يؤثر في أدائي المدرسي					
11	عدم تناسب عملي مع مبادئي الشخصية ا لتي احملها يؤثر في إنجاح عملي وتطويره					
12	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الاجتماعية.					
13	مطالب العمل الخارجية تتعارض مع رغبات المسؤولين.					
14	اشعر أن العلاقة بين مستوى الأداء والترقية ضعيفة في مجال عملي.					
15	يتأثر أدائي المدرسي سلباً بعدم وجود خطة منظمة لتبادل الخبرات بين المديرين.					
	مجال (الحوافز)					
16	عدم كفاية الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في أدائي داخل المدرسة .					
17	قلة العلاوات المعطاة لي كمدير مدرسة تجعلني راغبا في مهنة مدير المدرسة .					
18	ضعف إمكانية حصولي على الإعارة إلى الخارج يؤثر في أدائي المدرسي.					
19	بطيء استفادتي من مشاريع الإسكان وقروضها يؤثر في أدائي المدرسي .					
20	انصح أصدقائي بالعمل كمدير مدرسة.					
21	إحساسي بأهمية عملي بالمقارنة مع أمور حياتي الأخرى يؤثر في أدائي المدرسي .					
	مجال(علاقات العمل)					

	أ- علاقة مدير المدرسة برؤسائه :-					
22	اهتمام الرؤساء بمعالجة مشكلات العمل يؤثر في قراري أن أبقى مدير مدرسة					
23	التقييم غير الموضوعي لأدائي من قبل الرؤساء في تمسكي بمهنتي .					
24	يتأثر أدائي في العمل المدرسي بعدم تزويدي بتغذية راجعة عن مستوى الأداء.					
25	إتاحة المديرية لي فرصة المشاركة في التخطيط وصنع القرار يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
26	اختلافي مع الرؤساء في وجهات النظر يؤثر على تمسكي بمهنتي.					
27	إمكانية توفير حوار مباشر بيني وبين مدير التربية تؤثر على بقائي في مهنتي.					
	ب-علاقة مدير المدرسة بالزملاء أداريين ومعلمين :-					
28	تقدير زملائي لما أقوم به من جهد في العمل يؤثر على أدائي لمهام عملي.					
29	التعاون بيني وبين زملائي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة عن غيرها من المهن.					
30	قيام زملائي بمهام عملهم يزيد من عبئ العمل علي وبالتالي يؤثر على أدائي لمهام عملي.					
31	وجود علاقات اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل يؤثر في بقائي بمهنة مدير مدرسة.					
32	التزام زملائي بالدوام يؤثر على تفضيلي لمهنة مدير مدرسة عن غيرها.					
	ج- علاقة مدير المدرسة بالطلبة :-					
33	التزام الطلبة بالانضباط المدرسي إثناء الدوام يؤثر في اختياري لمهنتي.					
34	رغبة بعض الطلبة في الدراسة يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
35	رغبة الطلبة بممارسة النشاطات المدرسية يؤثر في اختياري لمهنتي.					
36	ضعف الطلبة في مستواهم الأكاديمي يؤثر في أدائي المدرسي.					
د- علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي (مؤسسات حكومية وخاصة ، أولياء أمور) :-						
37	متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم يؤثر في أدائي المدرسي.					
38	تقدير أولياء أمور الطلبة لإنجازاتي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة على غيرها.					

الجزء الثالث :يتكون من ثلاث مجالات لكل منها مجموعة من الفقرات الفرعية.

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا ملاحظات
		واضحة	منتمية	منتمية	غير منتمية	
	*مجال الولاء العاطفي					
1	يزداد تفاعلي مع واجبات عملي التي ينعكس تأثيرها بشكل مباشر على عملي.					
2	أجري الأبحاث التربوية لحل المشكلات التي تواجهني في عملي .					
3	أحاول الظهور دائما بالمظهر والسلوك المناسبين لوظيفتي.					
4	أدافع عن وظيفتي.					
5	أسهم في تنفيذ غالبية الفعاليات المدرسية .					
6	أبذل مجهوداً كبير لتحقيق أهداف المدرسة .					
7	أشعر بالسعادة من خلال مواصلة عملي في مدرستي الحالية .					
8	أطلع على التشريعات والأنظمة المعمول بها في مجال عملي وأحاول إيضاحها للعاملين معي .					
9	أقوم بكل الأعمال الموكولة لي بكل أمانة وموضوعية.					
10	أنظم وقتي في العمل لانجاز المهمات المطلوبة مني في المواعيد المحددة .					
11	تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المدرسة في المجتمع.					
12	المناخ الودي في مدرستي التي اعمل بها يدفعني إلى التمسك بعملي.					
	*مجال الولاء المستمر					
13	أسعى من خلال عملي في مدرستي للارتقاء إلى مواقع أفضل تحسن من وضعي المادي .					
14	أشعر بالسعادة في أ ثناء قيامي بممارسة مهام وظيفتي بالمدرسة.					
15	أشعر بصعوبة ترك عملي الحالي في مدرستي.					
16	أفضل الانتقال من وظيفتي كمدير مدرسة إلى أية وظيفة إدارية أخرى .					
17	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملي.					
18	ينعكس تركي للعمل في هذه المدرسة على حياتي الوظيفية .					
19	لدى استعداد لتقديم جهدٍ أفضل لإنجاح عملي في المدرسة.					
20	لقد كان خطئاً مؤكد عندما قررت العمل في هذه					

	المدرسة.					
21	إن أي تغيير في وضعي الوظيفي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك الوظيفة .					
22	تدفعني ظروف العمل لتقديم أفضل ما لدي من أدائي في العمل .					
23	أتحدث عن وظيفتي كمصدر اعتزاز وفخر لي بين الأفراد.					
	***مجال الولاء المعياري (ألقيمي)**					
24	أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المدرسة التي اعمل بها.					
25	أحافظ على أسرار وظيفتي ولا أكشف عنها تحت أي ظرف.					
26	أحرص دائما على كل ما يجعل مدرستي ناجحة في بلوغها لأهدافها .					
27	أشعر بالسعادة من خلال تواصل حياتي الوظيفية في مدرستي الحالية .					
28	أصف عملي كمدير مدرسة بالأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى .					
29	أعمل على تنفيذ أية تعليمات وقرارات مدرسية بكل دقة وإتقان .					
30	انتمائي إلى مدرستي الحالية يصعب تكراره في أية مدرسة أخرى.					
31	لا أتغيب عادةً عن عملي إلا لضرورة بالغة.					
32	هناك فضل كبير لمدرستي التي أعمل بها في تطوير حياتي الوظيفية .					
33	يرتبط انتمائي للعمل بالمدرسة بما أحصل عليه من حوافز مادية، أو معنوية.					
34	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.					

الجزء الرابع :هل هناك امور اخرى حددها؟

1:...

2:...

3:...

4:..

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم ا   الرحمن الرحيم

أخي المدير/ أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة ا   وبركاته

تهدف هذه الإستبانة للكشف عن(اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومـديرات المـدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن)،ولأنك أحد المديرين والمـديرات فـي مـديريات التربيـة والتعلـيم لمحافظات جنوب الأردن فإنني أتوجه إليك وكلي أمل انك سوف تقوم بتقديم الاستجابات التـي تمثـل رأيـك بفقرات الاستبانة بشكل موضوعي،وتنقسم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجزء الثاني:ضغوط العمل موزع على (4) مجالات ،وهـي :البيئـة الماديـة للعمـل ،وطبيعـة الوظيفـة ،والحوافز،وعلاقات العمل.

الجزء الثالث:الولاء التنظيمي موزع على (3) مجالات،وهي:الولاء العاطفي، والولاء المستمروالولاء المعياري.

الجزء الرابع:أية أمور أخرى

كما تم ترتيب الاستجابات في خمسة مستويات هي :أوافق بشدة ،أوافق ،غير متأكد ،لا أوافق ،لا أوفق بشدة ،وترتبط المستويات السابقة الذكر بدرجات تنازلية، حيث تأخذ الاستجابة(أوافق

بشدة)الدرجة(5)،والاستجابة(أوافق) الدرجة (4)،و الاستجابة (غير متأكد)الدرجة (3) والاستجابة(لا أوافق)الدرجة(2)،وتأخذ الاستجابة (لا أوفق بشدة) الدرجة (1).

مع العلم إن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة تعد سرية ولن تستخدم إلا لأغـراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ناهده طـه يحيى غضية

قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة

الجزء الأول : المتغيرات الديموغرافية

أرجو وضع إشارة (×) في المكان المناسب .

النوع الاجتماعي:-   ذكر ☐   أنثى ☐

الحالة الاجتماعية :- أعزب ☐   متزوج ☐

الخبرة الإدارية :- اقل من 5 سنوات ☐   (5 – 15) سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

المؤهل العلمي :- بكالوريوس ☐   أعلى من بكالوريوس ☐

الجزء الثاني :يتكون من أربع مجالات لكل منها مجموعة من الفقرات الفرعية.

الرقم	الفقرات	الاستجابات (5) أوافق بشدة	(4) أوافق	(3) غير متأكد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
	مجال/ البيئة المادية للعمل					
1	يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد المعلمين.					
2	قلة الإمكانات المادية في المدرسة (مكتب ، خزانة خاصة ، مقعد مريح ،حاسوب) يؤثر سلبا في استمراري في المدرسة التي اعمل بها.					
3	يتأثر أدائي المدرسي سلباً مع زيادة عدد الطلبة.					
4	نقص المرافق المدرسية(الملاعب والمشاغل ،والساحات...) يؤثر في أدائي المدرسي .					
5	يتأثر أدائي المدرسي سلباً بسوء تصميم الغرف التدريسية.					
6	عدم نظافة المرافق المدرسية يؤثر في أدائي المدرسي.					
7	قلة الوسائل التعليمية في المدرسة يؤثر في أدائي المدرسي.					
	مجال/طبيعة الوظيفة					
8	المكانة الاجتماعية التي أحظى بها كمدير مدرسة لها أثر في اعتزازي وفخري بالمدرسة كمكان للعمل .					
9	يتأثر أدائي بعدم إشباع مهنة الإدارة المدرسية لحاجاتي ورغباتي وطموحاتي الداخلية .					
10	العبء الملقى على عاتقي من (الدور الإداري والفني) يؤثر في أدائي المدرسي.					
11	عدم تناسب عملي مع مبادئي الشخصية التي احملها يؤثر في إنجاح عملي وتطويره.					
12	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الاجتماعية.					
13	مطالب العمل الخارجية تتعارض مع رغبات المسؤولين.					
14	اشعر أن العلاقة بين مستوى الأداء والترقية ضعيفة في مجال عملي.					
15	يتأثر أدائي المدرسي سلباً بعدم وجود خطة منظمة لتبادل الخبرات بين المديرين.					
	مجال (الحوافز)					
16	عدم كفاية الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في أدائي داخل المدرسة .					
17	قلة العلاوات المعطاة لي كمدير مدرسة تجعلني غير راغب في مهنة مدير المدرسة .					
18	ضعف إمكانية حصولي على الإعارة إلى الخارج يؤثر في أدائي المدرسي.					
19	بطء استفادتي من مشاريع الإسكان وقروضها يؤثر في أدائي المدرسي .					

20	انصح أصدقائي بالعمل كمدير مدرسة.					
21	إحساسي بأهمية عملي بالمقارنة مع أمور حياتي الأخرى يؤثر في أدائي المدرسي .					
	مجال(علاقات العمل) أ- علاقة مدير المدرسة برؤسائه :-					
22	اهتمام الرؤساء بمعالجة مشكلات العمل يؤثر في قراري أن أبقى مدير مدرسة					
23	التقييم غير الموضوعي لأدائي من قبل الرؤساء يؤثرفي تمسكي بمهنتي .					
24	يتأثر أدائي في العمل المدرسي بعدم تزويدي بتغذية راجعة عن مستوى الأداء.					
25	إتاحة المديرية لي فرصة المشاركة في التخطيط وصنع القرار يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
26	اختلافي مع الرؤساء في وجهات النظر يؤثر على تمسكي بمهنتي.					
27	إمكانية توفير حوار مباشر بيني وبين مدير التربية يؤثر على بقائي في مهنتي.					
	ب-علاقة مدير المدرسة بالزملاء إداريين ومعلمين :-					
28	تقدير زملائي لما أقوم به من جهد في العمل يؤثر على أدائي لمهام عملي.					
29	التعاون بيني وبين زملائي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة عن غيرها من المهن.					
30	قيام زملائي بمهام عملهم يزيد من عبء العمل علي وبالتالي يؤثر على أدائي لمهام عملي.					
31	وجود علاقات اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل يؤثر في بقائي بمهنة مدير مدرسة.					
32	التزام زملائي بالدوام يؤثر على تفضيلي لمهنة مدير مدرسة عن غيرها.					
	ج- علاقة مدير المدرسة بالطلبة :-					
33	التزام الطلبة بالانضباط المدرسي أثناء الدوام يؤثر في اختياري لمهنتي.					
34	رغبة بعض الطلبة في الدراسة يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
35	رغبة الطلبة بممارسة النشاطات المدرسية يؤثر في اختياري لمهنتي.					
36	ضعف الطلبة في مستواهم الأكاديمي يؤثر في أدائي المدرسي.					
	د- علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي (مؤسسات حكومية وخاصة ، أولياء أمور) :-					
37	متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم يؤثر في أدائي المدرسي.					
38	تقدير أولياء أمور الطلبة لإنجازاتي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنة مدير مدرسة على غيرها.					

الجزء الثالث :يتكون من ثلاثة مجالات لكل منها مجموعة من الفقرات الفرعية.

الرقم	الفقرات	الاستجابات (5) أوافق بشدة	(4) أوافق	(3) غير متأكد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
	***مجال الولاء العاطفي**					
1	زيادة تفاعلي مع واجبات عملي ينعكس تأثيره بشكل مباشر على عملي.					
2	أجري الأبحاث التربوية لحل المشكلات التي تواجهني في عملي .					
3	أحاول الظهور دائما بالمظهر والسلوك المناسبين لوظيفتي.					
4	أدافع عن وظيفتي.					
5	أسهم في تنفيذ غالبية الفعاليات المدرسية .					
6	أبذل مجهوداً كبيراً لتحقيق أهداف المدرسة .					
7	أشعر بالسعادة من خلال مواصلة عملي في مدرستي الحالية .					
8	أطلع على التشريعات والأنظمة المعمول بها في مجال عملي وأحاول إيضاحها للعاملين معي .					
9	أقوم بكل الأعمال الموكولة لي بكل أمانة وموضوعية.					
10	أنظم وقتي في العمل لانجاز المهمات المطلوبة مني في المواعيد المحددة .					
11	تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المدرسة في المجتمع.					
12	المناخ الودي في مدرستي التي اعمل بها يدفعني إلى التمسك بعملي.					
	***مجال الولاء المستمر**					
13	أسعى من خلال عملي في مدرستي للارتقاء إلى مواقع أفضل تحسن من وضعي المادي .					
14	أشعر بالسعادة في أ ثناء قيامي بممارسة مهام وظيفتي بالمدرسة.					
15	أشعر بصعوبة ترك عملي الحالي في مدرستي.					
16	أفضل الانتقال من وظيفتي كمدير مدرسة إلى أية وظيفة إدارية أخرى .					
17	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملي.					
18	ينعكس تركي للعمل في هذه المدرسة على حياتي الوظيفية .					

19	لدي استعداد لتقديم جهدٍ أفضل لإنجاح عملي في المدرسة.					
20	لقد كان خطأً مؤكد عندما قررت العمل في هذه المدرسة.					
21	إن أي تغيير في وضعي الوظيفي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك الوظيفة .					
22	تدفعني ظروف العمل لتقديم أفضل ما لدي من أداء في العمل .					
	*مجال الولاء المعياري(ألقيمي)					
23	أتحدث عن وظيفتي كمصدر اعتزاز وفخر لي بين الأفراد.					
24	أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المدرسة التي اعمل بها.					
25	أحافظ على أسرار وظيفتي ولا أكشف عنها تحت أي ظرف.					
26	أحرص دائما على كل ما يجعل مدرستي ناجحة في بلوغها لأهدافها .					
27	أشعر بالسعادة من خلال تواصل حياتي الوظيفية في مدرستي الحالية .					
28	أصف عملي كمدير مدرسة بالأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى .					
39	أعمل على تنفيذ أية تعليمات وقرارات مدرسية بكل دقة وإتقان .					
30	انتمائي إلى مدرستي الحالية يصعب تكراره في أية مدرسة أخرى.					
31	لا أتغيب عادةً عن عملي إلا لضرورة بالغة.					
32	هناك فضل كبير لمدرستي التي أعمل بها في تطوير حياتي الوظيفية .					
33	يرتبط انتمائي للعمل بالمدرسة بما أحصل عليه من حوافز مادية، أو معنوية.					
34	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.					

الجزء الرابع :هل هناك أمور أخرى حددها؟

1:..

2:..

3:..

4:..

5:..

ملحق (ج)
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	إسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د عبد الرحمن هاني الطويل	الجامعة الأردنية
2	أ.د حسين محمد المومني	الجامعة الأردنية
3	أ.د عمر الهمشري	الجامعة الأردنية
4	أ.د انمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
5	أ.دعمر بن طريف	الجامعة الأردنية
6	د. محمد امين القضاه	جامعة مؤتة
7	د. حسن أحمد الطعاني	جامعة مؤتة
8	د.منيرة محمود الشرمان	جامعة مؤتة
9	د. نايل الرشايدة	جامعة مؤتة
10	د.ماجد حرب	جامعة الزيتونة
11	د. زكريا ابو الضبعات	جامعة الزيتونة
12	د. جميل شقيرات	مدير تربية العقبة الفني
13	د.علي كرم المنزلاوي	مدير تربية العقبة الإداري
14	د.خالد ذنيبات	رئيس قسم الإشراف لتربية العقبة
15	د. مظفر الرواشدة	مشرف تربوي
16	د. نبال ملكاوي	مشرفة تربوية
17	السيدة لطفية سمارة	مديرة مدرسة